

Vilniaus universitetas
Komunikacijos fakultetas
Informacijos ir komunikacijos katedra

Aistė Kasiulionytė,
Informacijos vadybos magistro studijų programos studentė

ŽINIŲ VADYBOS VERTINIMAS: ORGANIZACINIS ASPEKTAS

Magistro darbas

Vadovė prof. dr. (HP) Z. Atkočiūnienė

Vilnius, 2011

Pildo bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autorius

(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)

Patvirtinu, kad bakalauro/ magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis bakalauro/ magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas kitose aukštosiose mokyklose.

(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

Sutinku, kad bakalauro/ magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.

(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

Pildo bakalauro/ magistro baigiamojo darbo vadovas

Bakalauro/ magistro baigiamąjį darbą ginti _____
(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

(data)

(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)

Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja

Bakalauro/ magistro baigiamasis darbas įregistruotas

(instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)

(data)

(instituto/ katedros reikalų tvarkytojos parašas)

Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas

Recenzentu skiriu _____
(recenzento vardas, pavardė)

(data)

(instituto/ katedros vadovo parašas)

Pildo recenzentas

Darbą recenzuoti gavau. _____

(data)

(recenzento parašas)

Kasiulionytė, Aistė

Kasiu 528 *Žinių vadybos vertinimas: organizacinis aspektas / Knowledge Management evaluation: Organizational Aspect*: magistro mokslo tiriamasis darbas / Aistė Kasiulionytė; mokslinis vadovas mokslinis vadovas prof. dr. (HP) Atkočiūnienė Zenona ; Vilniaus universitetas. ; Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2011. – 73 lap. : iliustr., lent., diagr., - Mašinr. – Bibliogr.: 61-63 p. (38 pavad.).

UDK 65.01

Raktiniai žodžiai: žinių vadyba, žinių vadybos vertinimo metodai, intelektinis kapitalas, intelektualio kapiato vertinimo metodai.

Nuolatinė aplinkos dinamika bei žinių ekonomikos įsitvirtinimas žinių vadybą išskyrė iš kitų tradicinių vadybos objektų. Šiuolaikinėje žinių ekonomikoje žinios yra suvokiamos kaip vienas svarbiausių organizacijos strateginių išteklių, užtikrinančių ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Tai lėmė sistemingo bei tikslingo žinių valdymo poreikio suvokimą. Sėkmingas žinių vadybos įgyvendinimas yra neatsiejamas nuo jos įvertinimo: tai ne tik pateisina investicijas į žinių vadybą, bet taip pat suteikia pagrindą žinių vadybos sistemos tobulinimui. Todėl organizacijoms diegiant įvairias žinių vadybos sistemas, iškyla klausimas, kaip išmatuoti žinių valdymo proceso veiksmingumą bei teikiamą naudą organizacijos veiklos rezultatams. Tačiau žinių vadybos teikiamos naudos organizacijai nustatymo metodika vis dar yra nepakankamai išvystyta, pastebimas išsamių mokslinių darbų šia tema trūkumas. Todėl labai svarbiu aspektu tampa žinių vadybos vertinimo metodų nagrinėjimas, nes tai leistų suprasti žinių vadybos daromą įtaką organizacijos veiklai. Aptartieji veiksniai ir lemia šio mokslo tiriamojo darbo aktualumą.

Magistro tiriamojo *darbo objektas* yra žinių vadybos vertinimas. Magistro tiriamojo *darbo tikslas* yra išanalizuoti žinių vadybos vertinimo teorinius aspektus ir įvertinti žinių vadybą „TELE2“ būstinėje Lietuvoje. Darbo tikslui pasiekti yra išsikeliami šie uždaviniai: atskleisti žinių vadybos reikšmę organizacijai; atskleisti žinių vadybos ir intelektualio kapitalo valdymo sąsajas; išanalizuoti intelektualio kapitalo vertinimo metodus bei jų taikymo galimybes žinių vadybos vertinimui; išskirti žinių vadybos vertinimui svarbiausias sritis, taip suformuojant žinių vadybos vertinimo modelį; atlikti empirinį tyrimą „TELE2“ būstinėje Lietuvoje.

Darbas atskleidė, kad intelektualio kapitalo metodai neleidžia visapusiškai įvertinti žinių vadybos organizacijoje, kadangi jie neapima žinių vadybos procesų, tuo tarpu jie sudaro pagrindą

žinių vadybos įgyvendinimui. Tuo tarpu atliktas empirinis tyrimas leido atskleisti, kad žinių vadyba yra plačiai taikoma „TELE2“ organizacijoje, nes yra suvokta jos svarba.

Mokslo tiriamasis darbas gali būti naudingas informacijos ir komunikacijos srities studentams, šių disciplinų dėstytojams. Praktinė darbo dalis taip pat yra reikšminga organizacijoms, siekiančioms įvertinti žinių vadybą.

TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. ŽINIŲ VADYBA ORGANIZACIJOJE	9
1.1 Žinių vadybos svarba šiuolaikinėje organizacijoje	9
1.2 Žinių, kaip organizacijos išteklių, samprata	10
1.3 Žinių vadybos samprata	11
1.4 Žinių vadybos procesai	12
1.5 Žinių vadyba, kaip ilgalaikio konkurencinio pranašumo kūrimo priemonė	16
2. ŽINIŲ VADYBOS IR INTELEKTINIO KAPITALO VALDYMO SĄSAJOS: INTELEKTINIO KAPITALO VERTINIMO METODŲ TAIKYMAS ŽINIŲ VADYBOS VERTINIMUI	18
2.1 Intelektinio kapitalo vertinimo metodų formavimasis	18
2.2 Intelektinio kapitalo vertinimo metodų analizė	19
2.2.1 Subalansuota rodiklių kortelė	20
2.2.2 Vertės kūrimo indeksas	24
2.2.3 Nematerialiojo turto monitoringas	26
2.2.4 Skandia navigatorius	29
2.3 Intelektinio kapitalo vertinimo metodų palyginimas	31
3. ŽINIŲ VADYBOS VERTINIMAS ORGANIZACIJOJE: VERTINIMUI SVARBIAUSIŲ SRIČIŲ IŠSKYRIMAS	33
4. EMPIRINIS TYRIMAS	38
4.1 Tyrimo metodologija	38
4.2 Organizacijos pristatymas	38
4.3 Dokumentų analizė	39
4.4 Anketinė apklausa	41
4.5 Tyrimo išvados	55
IŠVADOS	59
LITERATŪROS SĄRAŠAS	61
Knowledge Management Evaluation: Organizational Aspect (summary)	64
1 priedas. „TELE2“ būstinės Lietuvoje struktūra	66
2 priedas. Anketos klausimynas	67

ĮVADAS

Aktualumas. Nuolatinė aplinkos dinamika bei žinių ekonomikos įsitvirtinimas žinių vadybą išskyrė iš kitų tradicinių vadybos objektų. Šiuolaikinėje žinių ekonomikoje žinios yra suvokiamos kaip vienas svarbiausių organizacijos strateginių išteklių, užtikrinančių ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Tai lėmė sistemingo bei tikslingo žinių valdymo poreikio suvokimą. Sėkmingas žinių vadybos įgyvendinimas yra neatsiejamas nuo jos įvertinimo: tai ne tik pateisina investicijas į žinių vadybą, bet taip pat suteikia pagrindą žinių vadybos sistemos tobulinimui. Todėl organizacijoms diegiant įvairias žinių vadybos sistemas, iškyla klausimas, kaip išmatuoti žinių valdymo proceso veiksmingumą bei teikiamą naudą organizacijos veiklos rezultatams. Tačiau žinių vadybos teikiamos naudos organizacijai nustatymo metodika vis dar yra nepakankamai išvystyta, pastebimas išsamių mokslinių darbų šia tema trūkumas. Todėl labai svarbiu aspektu tampa žinių vadybos vertinimo metodų nagrinėjimas, nes tai leistų suprasti žinių vadybos daromą įtaką organizacijos veiklai. Aptartieji veiksniai ir lemia šio mokslo tiriamojo darbo aktualumą.

Problematika. Kaip ir bet kuri kita vadybinė iniciatyva, žinių vadybos įgyvendinimas yra investicinis sprendimas, todėl jo rezultatai turi būti išmatuoti bei įvertinti. Tačiau žinių vadybos teikiamą naudą yra labai sunku apibrėžti ir išmatuoti. Akivaizdu, kad tradiciniai matavimo ir vertinimo metodai, kurie dažniausiai remiasi finansiniais organizacijos veiklos rodikliais yra nepakankami, siekiant atskleisti tikrąją žinių vadybos naudą, kadangi jie negali pilnai paaiškinti, išmatuoti tokių išteklių kaip žinios, kompetencija ar patirtis. Nors intelektualinio kapitalo svarbos suvokimas paskatino naujų, tiek kiekybinius, tiek kokybinius organizacijos veiklos rodiklius apimančių vertinimo metodų vystymąsi, tačiau jų pritaikymas žinių vadybos vertinimui vis dar yra problematiškas. Nors intelektualinio kapitalo valdymas ir žinių vadyba yra glaudžiai susiję, tačiau intelektualinio kapitalo vertinimo metodai nepilnai atskleidžia kai kurias specifines žinių vadybos sritis, todėl atsiranda problemų siekiant visapusiškai įvertinti žinių vadybos teikiamą naudą organizacijai.

Ištirtumas. Žinių vadybos vertinimo tema yra gan gausiai nagrinėjama užsienio literatūroje, kaip pagrindinius šios srities tyrėjus būtų galima išskirti: K. E. Sveiby, R. Caplan, D. Norton, G. Probst, D. Skyrme. Lietuvoje šią temą daugiausiai nagrinėja Z. Atkočiūnienė, J. Ruževičius. R. Gudauskas. Tačiau reikia pabrėžti, kad Lietuvoje žinių vadybos vertinimo tema yra labai mažai nagrinėta, pastebimas tiek praktinių, tiek teorinių darbų šia tema trūkumas.

Objektas. Šio darbo objektas yra žinių vadybos vertinimas.

Tikslas. Magistro tiriamojo darbo tikslas yra išanalizuoti žinių vadybos vertinimo teorinius aspektus ir įvertinti žinių vadybą „TELE2“ būstinėje Lietuvoje.

Uždaviniai. Darbo tikslui pasiekti yra išsikeliama šie uždaviniai:

1. atskleisti žinių vadybos reikšmę organizacijai;
2. atskleisti žinių vadybos ir intelektualio kapitalo valdymo sąsajas;
3. išanalizuoti intelektualio kapitalo vertinimo metodus bei jų taikymo galimybes žinių vadybos vertinimui;
4. išskirti žinių vadybos vertinimui svarbiausias sritis, taip suformuojant žinių vadybos vertinimo modelį;
5. atlikti empirinį tyrimą „TELE2“ būstinėje Lietuvoje.

Hipotezė 1. Intelektinio kapitalo vertinimo metodai neleidžia visapusiškai įvertinti žinių vadybos organizacijoje.

Hipotezė 2. Žinių vadyba yra plačiai taikoma „TELE2“ organizacijoje, nes yra suvokta jos svarba.

Darbo struktūra. Magistro tiriamąjį darbą sudaro keturi skyriai. Pirmajame darbo skyriuje yra siekiama atskleisti žinių vadybos svarbą organizacijoje: yra nagrinėjamos žinių, kaip organizacijos išteklių bei žinių vadybos sampratos, analizuojami žinių vadybos procesai bei žinių vadybos svarba kuriant organizacijos ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Antrajame darbo skyriuje yra siekiama atskleisti žinių vadybos vertinimo poreikį bei žinių vadybos vertinimo problematiką: aptariamas specifinių vertinimo metodų poreikis, žinių vadybos ir intelektualio kapitalo valdymo sąsajos, intelektualio kapitalo vertinimo metodų pritaikymas žinių vadybos vertinimui. Ypatingas dėmesys yra skiriamas šių vertinimo metodų analizei: Subalansuota rodiklių kortelė, Vertės kūrimo indeksas, Nematerialiojo turto monitoringas ir Skandia navigatorius. Trečiajame darbo skyriuje išanalizuotos literatūros pagrindu yra išskiriamos bei aptiriamos žinių vadybos vertinimui svarbiausios sritys, taip sukuriant žinių vadybos vertinimo modelį, kuris bus pritaikytas atliekant empirinį tyrimą sekančiame darbo skyriuje. Ketvirtajame darbo skyriuje yra pateikiama atlikto tyrimo duomenų analizė bei išvados.

Naudoti tyrimo metodai. Mokslo tiriamajame darbe yra naudojama sisteminis, lyginamasis bei analizės tyrimo metodai. Šie metodai buvo naudojami analizuojant mokslinę literatūrą. Tyrimo atlikimui buvo naudojami anketinės apklausos bei dokumentų analizės metodai. Įžvalgų bei išvadų formulavimui taip pat buvo naudojamas loginės analizės metodas.

Literatūros apžvalga. Rašant mokslo tiriamąjį darbą pagrindiniu literatūros šaltiniu buvo Vilniaus universiteto licencijuotose duomenų bazėse esantys straipsniai. Toks literatūros šaltinis buvo pasirinktas siekiant užtikrinti naudojamos literatūros kokybę. Daugiausiai remtasi užsienio tyrėjų darbais (, R. Kaplan, K.E. Sveiby, D. Skyrme, G. Probst, L. Edvinsson, S. Cuganesan ir kiti), tik kelėtas šaltinių yra Lietuvos autorių (Z. O. Atkočiūnienė, J. Ruževičius).

Mokslo tiriamasis darbas gali būti naudingas informacijos ir komunikacijos srities studentams, šių disciplinų dėstytojams. Praktinė darbo dalis taip pat yra reikšminga organizacijoms, siekiančioms įvertinti žinių vadybą.

1. ŽINIŲ VADYBA ORGANIZACIJOJE

Pirmajame darbo skyriuje yra siekiama atskleisti žinių vadybos svarbą organizacijoje: yra nagrinėjamos žinių, kaip organizacijos išteklių bei žinių vadybos sampratos, analizuojami žinių vadybos procesai bei žinių vadybos svarba kuriant organizacijos ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

1.1 Žinių vadybos svarba šiuolaikinėje organizacijoje

Dabartinei visuomenei transformuojantis į moksliają visuomenę ir pereinant į žinių ekonomiką, formuojasi kitokių nei anksčiau vadybos principų, įgūdžių, kompetencijų poreikis. Išorinės aplinkos dinamika neišvengiamai lemia ir pokyčius organizacijose, atsiranda būtinybė juos veiksmingai valdyti. Vis plačiau įsigalint naujajai žinių ekonomikai, radikaliai keičiasi ne tik tarptautiniai ekonominiai santykiai, bet ir organizacijų galimybės juose dalyvauti [30]. Šiuolaikinėse vadybos teorijose akcentuojama, kad organizacijoms siekiant įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą nepakanka efektyviai valdyti veiklos procesus, kurti, pateikti vartotojams paklausius produktus ir paslaugas, jis siejamas su žinių poveikiu organizacijos kaitos ir raiškos procesuose. [5] Ekspertai, kalbėdami apie Europos ekonomikos pokyčius, tvirtina, kad pagrindinių organizacijų ir ekonomikos plėtrą lemiančiu veiksmu taps būtent žinios, inovacinių produktų gamyba, gamybos ir vadybos metodų tobulinimas [30].

Aplinkos dinamika yra bene pagrindinis veiksnys, lemiantis žinių vadybos poreikį. Ankstesnėse organizacijose, kurios veikė palyginus stabilioje verslo aplinkoje, nebūdavo išreikštas nuolatinis žinių poreikis. Tuo tarpu šiuolaikinėje verslo aplinkoje nuolatos atsiranda naujų įgūdžių ir kompetencijų poreikis, o žinios pasensta labai greitai, pats mokymosi laikotarpis yra ženkliai sutrumpėjęs, kadangi šiuolaikinės organizacijos nuolatos susiduria su naujais iššūkiais – naujomis technologijomis, nauja rinka ar nauja konkurencijos rūšimi[11]. Nuolatinis ir dinamiškas aplinkos kitimas, trumpėjantys produkcijos gyvavimo ciklai, greitesnis mokslinių išradimų taikymas kuriant naujus produktus bei paslaugas ir didėjanti konkurencija skatina ne tik greitą organizacijos žinių kitimą, bet ir dažnus organizacijos struktūros pokyčius. Veiklos dinamika neigiamai paveikia organizacijas, kurios nėra pakankamai lanksčios ir greitos prisitaikyti prie aplinkos pokyčių: jas pradeda veikti globali konkurencija, kai prieinami tik vietiniai išteklių ir rinkos [20].

Svarbiausiu veiksmu tampa tai, jog norinčios išlikti ir sėkmingai konkuruoti žinių visuomenėje organizacijos turi išmokti valdyti savo intelektinį kapitalą. Kitaip tariant, siekiančioms įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą organizacijoms jau nebepakanka disponuoti tik vidiniais ir išoriniais informacijos šaltiniais. Šiuolaikinės organizacijos turi visapusiškai išnaudoti tai, ką žino, todėl vis aiškiau yra suvokiama žinių vadybos būtinybė. Technologinės galimybės, kurios rinkoje

vienodai prieinamos visiems rinkos dalyviams (kompiuterinė technika ir technologijos, programinė įranga, ryšių paslaugos ir kt.), dabar gali suteikti tik trumpalaikį pranašumą [16]. Sparčiai trumpėjant daugelio produktų gyvavimo ciklui sėkmingai konkuruoti gali tos organizacijos, kurios nuolatos kuria žinias, skleidžia jas savo viduje ir diegia į technologijas, produktus, paslaugas ir vadybą. Todėl šiuolaikinė organizacija turi ne tik efektyviai valdyti savo produktų ir veiklos kokybę, bet ir suvokti žinių vadybos svarbą ir ją įgyvendinti savo viduje.

1.2 Žinių, kaip organizacijos išteklių, samprata

Yra susiduriama su esmine problema: žinios priklauso vertingiausiems, bet kartu ir sudėtingiausiai valdomiems organizacijos ištekliams. Žinios yra apibrėžiamos kaip „integruota fiziškai neapčiuopiamų išteklių visuma, kurios dauguma komponentų yra neišreikšti: gebėjimai, kompetencijos, patirtis, organizacijos kultūra, neformalus organizacinių ryšių tinklai ir intelektualinis organizacijos kapitalas“ [6]. Žinios nepriklauso įprastinių organizacijos išteklių (žaliavos, darbo jėga, finansai) grupei. Žinios – dinamiškas patirties, vertybių, konteksto informacijos, išvalgų mišinys, kuris įgalina įvertinti ir įsisavinti naują patirtį ir informaciją (Prusak, Davenport) [11].

Taigi, žinios yra asmeninės ir subjektyvios, tuo tarpu organizacijos veikla reikalauja efektyvaus jų perdavimo bei naudojimo. Net ir šiuolaikinės organizacijos, kurios turi geras informacinės veiklos priemones, dažnai nesugeba kokybiškai susisteminti ir panaudoti žinių, atsirandančių jų veikloje. Kaip nurodo M. Burk, „Didelės organizacijos žino daug dalykų, bet jos ne visada žino, ką jos iš tiesų žino“ [7]. Žinių ištekliai yra plačiai pasiskirstę ir egzistuoja įvairiomis formomis [3]. Todėl turi būti valdomos tiek išreiškiamos (paaiškintos, išsaugotos), tai yra, dokumentuotos žinios, tiek neišreiškiamos, subjektyvios žinios (nėra fiksuotos) (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Neišreiškiamų ir išreiškiamų žinių bruožai (Polanyi, 1983) [30]

Neišreiškiamos žinios	Išreiškiamos žinios
Glūdi pasąmonėje	Formaliai išreikštos
Turėtojas nežino apie jas	Turėtojas žino apie jas
Sunkiai arba išvis neišreiškiamos	Fiksuotos
Pagrįstos patirtimi	Susistemintos
Perduodamos tiesiogiai sąveikaujant	Dokumentuotos (raštu, vaizdo ir garso įrašymu, skaitmeniniu pavidalu)
Lieka nepastebėtos	Saugomos saugyklose (duomenų bazės)
Laikomos savyje	Gali būti peržiūrėtos ar išgirstos
Priklauso turėtojui	Dalijamasi su kitais
	Priklauso organizacijai

Nors neišreiškiamos žinios yra subjektyvios ir asmeniškos, tačiau vis dėlto gali būti iš dalies perduotos, o toks perdavimas gali padėti kitiems, kartu ir visai organizacijai, sėkmingiau dirbti. Nonaka ir Takeuchi pabrėžia, kad išreikštų ir neišreikštų žinių formų sąveika yra esminė prielaida dinamiškam žinių kūrimui organizacijoje. Todėl neišreikštos žinios turi būti, formalizuojamos, kad iš individualių žinių taptų organizacinėmis [25]. Visas organizacijos sukauptas žinias galima suskirstyti į šias kategorijas:

- Strateginės žinios – tai pagrindinės organizacijos žinios. Jos paprastai valdomos aukščiausiu organizacijos lygiu. Žinių bazės sudaromos iš visų interesų grupių turimų žinių.
- Taktinės žinios – tai svarbi bazinė organizacijos informacija (projektų grupių informacija ir pan.).
- Operatyvios žinios – jos reikalingos organizacijos nariams nuolat ir gali būti klasifikuojamos pagal pagrindinius jų tipus, pavyzdžiui, konkurentai, partneriai, tiekėjai ir pan. [6]

Žinių dinamiškumas bei subjektyvumas lemia jų valdymo sudėtingumą. Tuo tarpu organizacijoms yra labai svarbu individualias žinias paversti organizacinėmis ir panaudoti jas veiklos gerinimui. Todėl siekiant gauti maksimalią naudą žinios turi būti sistemingai valdomos žinių vadybos pagalba.

1.3 Žinių vadybos samprata

Organizacijoms suvokus, kad žinias, kaip ir bet kurį kitą išteklių, reikia valdyti, buvo aktyviai susidomėta ne tik žinių vadybos teoriniais klausimais (tai rodo vis didėjantis straipsnių šia tema skaičius, vis plėtėjantis nagrinėjamų dalykų spektras), bet ir praktiniu taikymu.

Nėra vieno universalios apibrėžimo žinioms ar žinių vadybai apibūdinti. Pang-Lo L. ir Chin-Hung T. savo darbe pateikia tokius žinių vadybos ir žinių apibrėžimus: [26] Davenport (1996, 1998) žinias traktuoja kaip itin svarbų išteklių, kuris reikalauja ypatingo dėmesio. Tuo tarpu visi procesai, kurie yra susiję su žinių ištekliais, jų įsigijimu, organizavimu, dalijimusi bei naudojimu yra žinių vadybos veiklos sritis. Nonaka (2000) žinias traktavo kaip informacijos pritaikymą ir informacijos produkciją. Jo nuomone, žinios kyla iš patirties ir mokymosi, bet gimsta iš analizuojamų, įvairia forma pateiktų duomenų ir informacijos. Nonaka taip pat tikino, kad nors žinių kūrimas yra labai svarbus, tačiau žinių dalijimasis yra tas kritinis faktorius, kuris lemia organizacijos sėkmę. Pagrindinis žinių vadybos tikslas yra kurti žinias tam, kad organizacijos nariai galėtų mokytis vieni

iš kitų per tokius procesus kaip socializacija – taip padidinant organizacijos konkurencingumą. Armbrecht (2001) tikina, kad žinių įsigijimas, talpinimas ir pritaikymas sukuria organizacijai vertę ir tiesiogiai atsispindi jos veiklos rezultatuose. Liu (2004) nuomone žinios tapo pagrindiniu gamybos ištekliumi ir būtina prielaida sėkmei vis konkurencingesnėje globalioje ekonomikoje. Žinių vadyba turi reikšmingą poveikį naujų produktų strategijoms bei naujų produktų vystymo procesams. Santozos (2005) nuomone, žinių vadyba yra procesas, per kurį organizacijos kuria vertę iš savo intelektinių ir žiniomis pagrįstų išteklių (Santozos, 2005) [38]. Nagrinėjant žinių vadybos apibrėžimus, galima pastebėti, kad daugelis mokslininkų akcentuoja tai, jog tinkamas organizacijos žinių panaudojimas lemia organizacijos ilgalaikio konkurencinio pranašumo kūrimą.

Žinių vadyba yra vadybinis instrumentas, padedantis įvairiomis priemonėmis (duomenų bazės, organizacijos IT tinklai, elgsenos modelių ir organizacinės kultūros formavimas ir kt.) kurti darbuotojams aplinką, kurioje, siekdami geriausių veiklos rezultatų, jie optimaliai kuria, dalijasi ir naudoja savo ir kitų žinias, taip sukurdami pridėtinę vertę organizacijoje.

Žinių vadyba yra integruojanti vadybos sritis, orientuota į intelektualinio kapitalo kūrimą ir valdymą bei turinti jungtis su visomis modernios vadybos šakomis [6]. Informacijos technologijų ir išteklių vadyba padeda žinių vadybai, bet nėra žinių vadybos esminė dalis. Dar vienas esminis žinių vadybos bruožas - nuolatinis organizacijos atsinaujinimas per mokymąsi. Organizacijos išskirtinės kompetencijos yra paremtos ne tik jos turimais specializuotais ištekliais, bet ir įgūdžiais. Todėl siekdama gauti kuo daugiau naudos iš neišreikštų ir išreikštų žinių, organizacija privalo sukurti mokymuisi palankią aplinką [3]

Nors nėra vieningo žinių vadybos apibrėžimo, apibendrinant galima teigti, kad žinių vadyba yra organizacijos žinių išteklių panaudojimas ir plėtojimas organizacijos tikslams siekti. O sėkmingas žinių vadybos įgyvendinimas yra siejamas su organizacijos ilgalaikio konkurencinio pranašumo kūrimu.

1.4 Žinių vadybos procesai

Žinių vadybą tikslinga nagrinėti kaip tam tikrų procesų visumą, kadangi organizacijos darbuotojai žinias realizuoja per konkrečias užduotis ir procesus. Žinių vadybos procesus galima apibrėžti kaip organizacijoje inicijuojamas ir palaikomas veiklas, kurių visuma leidžia valdyti žinias[6]. Nors yra sukurta daug modelių ir ciklų, kaip vyksta žinių vadyba, tačiau mokslinėje literatūroje dažniausiai yra nagrinėjami šeši G. Probst išskirti žinių vadybos procesai [29]:

Žinių identifikavimas. Tai organizacijos žinių aplinkos analizė ir aprašymas. Organizacijos paprastai turi daug vidinių ir išorinių duomenų bei informacijos, tačiau jie nėra deramai fiksuojami ir tvarkomi. Tai neleidžia organizacijoms susidaryti pilno vaizdo apie savo turimus žinių išteklius. Todėl yra susiduriama su tokiais sunkumais kaip darbo dubliavimas ir neefektyvūs verslo

sprendimai, o tai trukdo ugdyti organizacijos kompetencijas. Šie veiksniai lemia sistemingos aplinkos analizės poreikį.

Norėdamos sėkmingai konkuruoti, organizacijos turi nustatyti žinių sritis ir šaltinius, reikalingus organizacijoje egzistuojančių kompetencijų vystymui arba naujų kompetencijų sukūrimui. Todėl svarbu žinoti, kas yra organizacijai svarbių sričių ekspertai tiek pačioje organizacijoje, tiek už jos ribų. Organizacijos žinios, tiek vidinės, tiek išorinės, automatiškai netampa išreikštos, taigi organizacijos turi sąmoningai siekti jų skaidrumo. Žinių skaidrumas leidžia atskleisti žinių spragas ir padeda organizacijoms nuspręsti, ar žinias įgyti iš išorės šaltinių, ar kurti pačioms [6], [28], [29].

Žinių įgijimas. Organizacijos daug reikiamos informacijos ar žinių importuoja iš išorinių šaltinių. Tai suteikia organizacijoms galimybę įgyti tokių žinių ir suformuoti tokias kompetencijas, kurių jos negalėjo susikurti savo pastangomis. Tokiu būdu yra užpildomos organizacijos vidinių žinių spragos. Prieš įgyjant žinių, svarbu išsiaiškinti, kokios išorinių šaltinių žinios organizacijai yra reikalingos. Taip pat būtina kritiškai įvertinti, kaip išorinės žinios gali būti integruotos į organizacijos žinių bazę. Pagrindiniai išorinių žinių įgijimo šaltiniai yra išskiriami šie:

- Išorinių ekspertų samda. Ekspertų samdos procesas yra labai svarbi integruoto žinių valdymo dalis, nes ekspertų, t.y. žmonių, turinčių tam tikrą patirtį, pasirinkimas yra susijęs su sprendimu, į kokių kompetencijų kūrimą organizacija yra orientuota. Taigi samdos politika yra glaudžiai susijusi su strateginiais žinių vadybos tikslais. Vienas iš samdos būdų – konsultantų priėmimas. Spartus konsultavimo rinkos augimas (žinių valdyme ir kitose srityse) rodo, kad konsultavimas tampa vis svarbesniu žinių įsigijimo būdu.
- Kitų organizacijų žinios. Įvairaus pobūdžio bendradarbiavimas suteikia organizacijoms galimybę pasinaudoti kitų organizacijų žinių bazėmis. Viena iš tokio bendradarbiavimo formų yra strateginė partnerystė, kuomet vienas iš organizacijų bendradarbiavimo tikslų yra abipusis mokymasis ir žinių įgijimas. Norėdamos įgyti joms trūkstamų žinių organizacijos taip pat gali vykdyti susijungimus, įsigyti mažas, inovacijas kuriančias įmones. Tačiau tokiais atvejais ypatingas dėmesys turi būti skiriamas organizacijų kultūrų bei kompetencijų suderinimui.
- Suinteresuotų asmenų žinių panaudojimas įmonėje. Suinteresuoti asmenys, tai aplinkoje esančios grupės, kurios turi ypatingų su įmonės veikla susijusių interesų arba kelia jos veiklai tam tikrų reikalavimų. Tai gali būti tiekėjai, akcininkai, klientai, darbuotojų profsąjungos ir pan.
- Žinių produktų įsigijimas. Organizacijos gali įsigyti tokius produktus kaip programinės įrangos paketai, licencijos ir pan. Tačiau žinių produktų įsigijimas automatiškai nesuteikia

organizacijai kompetencijų. Šių produktų potencialas gali būti realizuotas tik prasmingu integravimu į organizacijoje jau egzistuojančią žinių bazę [6], [28], [29].

Žinių plėtojimas. Šis žinių vadybos procesas papildo žinių įgijimo etapą. Žinių plėtojimo bloke yra siekiama išanalizuoti tai, kaip organizacija paprastai dirba su naujomis idėjomis ir kaip skatina bei naudojami savo darbuotojų kūrybingumu. Žinių plėtojimas apima visas vadybos pastangas, sąmoningai skirtas kurti gabumams, kurių dar nesama organizacijoje. Šio proceso esmė yra naujų įgūdžių ugdymas ir naujų produktų, geresnių idėjų bei efektyvesnių procesų kūrimas. Taigi šis blokas atspindi organizacijos inovatyvumo potencialą.

G. Probst pabrėžia, kad žinių kaupimo ir plėtojimo procese paprastai dalyvauja visos organizacijos struktūrinės dalys ir žinios gali būti kaupiamos kiekvieno organizacijoje vykstančio proceso metu. Iš žinių vadybos perspektyvos, netgi ta veikla, kuri anksčiau buvo laikoma tiesiog standartizuotu gamybos procesu, gali būti analizuojama ir optimizuojama taip, kad teiktų naujas žinias [6], [28], [29].

Dalijimasis žiniomis ir jų platinimas. Viena iš sudėtingiausių žinių vadybos užduočių yra žinių perdavimas reikiamiems asmenims, bei pasirūpinimas, kad organizacinės žinios būtų prieinamos kai jų reikia. Todėl šiuo žinių vadybos procesu yra siekiama izoliuotą informaciją bei žinias sujungti į bendrą visumą, kad jomis galėtų naudotis visa organizacija. Taigi žinių platinimo proceso tikslas – asmenims ir grupėms leisti naudotis žiniomis, kurių jiems reikia, kad galėtų vykdyti savo užduotis. Organizacijose dažnai susiduriama su informacijos pertekliaus problema, kuomet iš didelio srauto yra sunku išsirinkti reikiamą informaciją, todėl žinių platinimą yra būtina valdyti. Tai leidžia užtikrinti sklandžią procesų eigą organizacijoje.

Galima išskirti du aspektus, nuo kurių priklauso dalijimasis žiniomis ir jų platinimas organizacijoje. Visų pirma, organizacijoje turi būti išvystyta tam tikra technologinė infrastruktūra. Nemažiau svarbus veiksnys yra ir palankios žinių sklaidai organizacinės kultūros formavimas, kuri lemia ne tik dalijimosi žiniomis įpročius, bet ir neišreikštų žinių sklaidą per neformalų darbuotojų bendravimą. Dalijimosi žiniomis ir jų platinimo procesas lemia tai, ar žinios bus taikomos efektyviai [6], [28], [29].

Žinių naudojimas. Šiuo etapu yra siekiama kuo efektyvesnio žinių pritaikymo kasdieninėje organizacijos veikloje. Tačiau netgi sėkmingai įvykdžius anksčiau nagrinėtus žinių vadybos procesus, negalime užtikrinti efektyvaus žinių panaudojimo. Kaip nurodo Z. Atkočiūnienė, pats žinių identifikavimas ir pateikimas nėra savaime efektyvūs procesai, galintys garantuoti deramą žinių panaudojimą. Būtina pasitelkti žinių specialistus, gebančius valdyti žinias ir nukreipti reikiamiems organizacijos darbuotojams.

Žinių vadybos tikslas - garantuoti organizacijoje esančių žinių efektyvų panaudojimą. Todėl žinių naudojimas gali būti laikomas žinių vadybos proceso įgyvendinimo etapu. Būtent šiame etape

žinios yra transformuojamos į konkrečius rezultatus. Todėl į žinių taikymo etapą būtina atsižvelgti vykdant visus kitus žinių vadybos procesus [6], [28], [29].

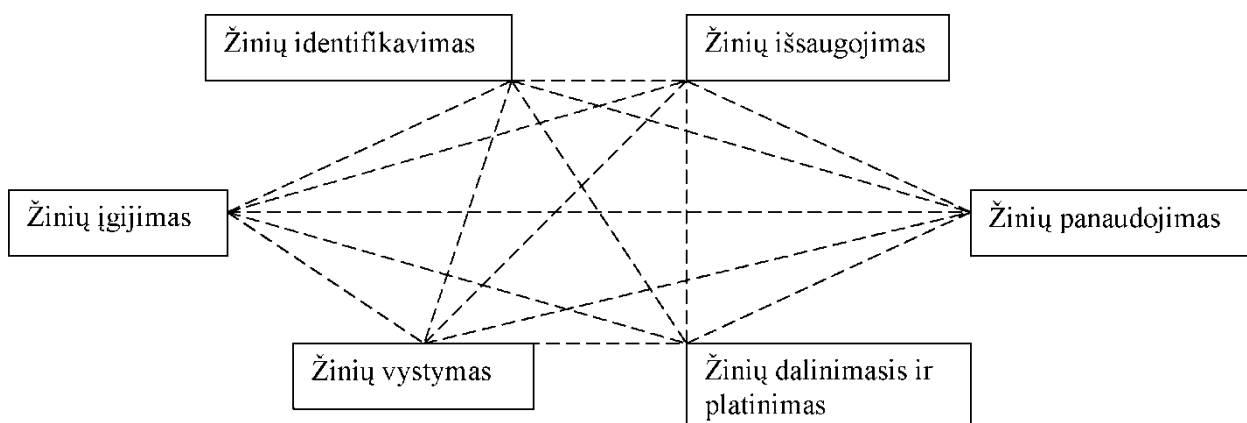
Žinių išsaugojimas. Šio etapo tikslas – apsaugoti žinias, kad jos nebūtų prarastos. Tai, jog organizacijai pavyko įgyti kompetenciją, negarantuoja, kad ja bus galima pasinaudoti ateityje. Tokie aspektai kaip ilgalaikių darbuotojų patirties svarba dažnai yra nepakankamai vertinami, todėl organizacijai naudingos tiek individualios, tiek kolektyvinės žinios gali būti tiesiog pamiršamos arba prarandamos dėl darbuotojų kaitos. Todėl organizacijai vertingos informacijos, dokumentų ar patirties išsaugojimas turi būti sistemingai valdomas. Žinių išsaugojimo procesą galime suskirstyti į tris etapus:

- Atranka. Galbūt ne visos įgytos žinios bus reikalingos ateityje. Todėl yra svarbu nusistatyti tam tikrus atrankos principus, leidžiančius išskirti vertingiausias organizacijai patirtis. Labai svarbu yra organizacijai svarbiausių darbuotojų identifikavimas, kadangi jų praradimo atveju organizacijoje gali atsirasti žinių spragos. Jeigu žinios yra aprašomos kažkokiuose dokumentuose, pavyzdžiui žinių žemėlapyje, jos tampa nepriklausomos nuo asmenų ir yra išsaugojamos organizacijai.
- Kaupimas. Išskyrus organizacijai vertingiausias žinias, jas reikia tinkama forma užfiksuoti organizacijos žinių bazėje. Svarbu fiksuoti ne tik individualias žinias, bet ir kolektyvines. Šiuolaikinės informacinės technologijos suteikia organizacijoms įvairių būdų kaip tai padaryti.
- Atnaujinimas. Žinias reikia sistemingai atnaujinti, kadangi jos senta.

Taigi žinių, kurios turi potencialią vertę ateityje, atrankos, saugojimo ir reguliaraus atnaujinimo procesai turi būti sistemingi. Tam būtina turėti patikimas žinių saugojimo ir atnaujinimo sistemas [6], [28], [29].

Sėkmingas žinių vadybos procesų įgyvendinimas leidžia užtikrinti nenutrūkstamą žinių gyvavimo ciklą. Kadangi visi šie procesai yra tarpusavyje susiję bei įtakoja vienas kitą, būtina užtikrinti ne tik visų procesų įgyvendinimą, bet ir nuolatinę jų sąveiką (žr. 2 schem.).

2 schema. Žinių vadybos procesai



Netinkamas organizacijos vidinių ir išorinių duomenų bei informacijos fiksavimas neleidžia organizacijoms susidaryti pilno vaizdo apie turimus žinių išteklius, o tai lemia tokių problemų atsiradimą kaip darbo dubliavimas ir neefektyvūs verslo sprendimai. Žinių identifikavimo procesas leidžia išspręsti šias problemas. Identifikavus savo žinių spragas, organizacijoms reikia nuspręsti, ar žinias įgyti iš išorės šaltinių, ar kurti pačioms. Žinių įgijimo procesas apima organizacijos galimybes importuoti žinias iš išorės šaltinių. Žinių plėtojimo procesas papildo žinių įgijimo procesą, užtikrindamas naujų kompetencijų ugdymą ir naujų produktų, geresnių idėjų bei efektyvesnių procesų kūrimą. Žinių dalinimosi ir jų platinimo procesas užtikrina tai, kad izoliuota informacija bei žinios būtų sujungti į bendrą visumą tam, kad jomis galėtų naudotis visa organizacija. Žinių vadybos tikslas - garantuoti organizacijoje esančių žinių efektyvų panaudojimą. Būtent šiame etape žinios yra transformuojamos į konkrečius rezultatus. Siekiant užtikrinti, kad vertingas patyrimas nebūtų prarastas, svarbu žinių išsaugojimo procese užtikrinti efektyvų žinių saugojimo priemonių naudojimą.

Taigi, organizacijos siekdamas sėkmingai vykdyti žinių vadybą turi nustatyti ir apibrėžti visus procesus, susijusius su žinių identifikavimu, kūrimu, kaupimu ir sklaida. Labai svarbus aspektas yra tai, jog tai turi apimti tiek išreikštas, tiek neišreikštas žinias. Tam būtina įdiegti žinių kūrimo, kaupimo, palaikymo, priežiūros, dalijimosi žiniomis skatinimo ir organizacinio mokymosi sistemą [32]

1.5 Žinių vadyba, kaip ilgalaikio konkurencinio pranašumo kūrimo priemonė

Ilgalaikio konkurencinio pranašumo vystymas yra suvokiamas kaip esminė žinių vadybos funkcija, kuri apima tinkamos žinių kūrimui aplinkos vystymą, taip įgalinant organizaciją išnaudoti bei vystyti išteklius geriau, negu tai daro konkurentai [36]

Organizacijos konkurencinį pranašumą gali lemti daugelis veiksnių, pavyzdžiui, organizacijos dydis, lokacija, prieiga prie išteklių ir pan. Tačiau ilgalaikis konkurencinis pranašumas remiasi organizacijos inovatyvumu: [3] tik tos organizacijos gali išgyventi, kurios greitai reaguoja į aplinkos galimybes ir grėsmes, bei generuoja inovatyvias idėjas ir paverčia jas į produktus ir paslaugas greičiau negu tai daro konkurentai. Taigi, inovacijų greitis tampa pagrindiniu konkurencinio pranašumo veiksnium. Žinių vadyba padeda organizacijai palaikyti ir vystyti disponuojamus intelektualius išteklius, taip sukuriant jiems pridėtinę vertę. Organizacijos gebėjimas kurti bei lavinti šiuos nematerialius išteklius yra svarbus veiksnys lemiantis organizacijos pranašumą.

Darbuotojų žinios, idėjos ir įgūdžiai yra organizacijos varomoji jėga. Sistemingas ir tikslingas jų panaudojimas inovacijų skatinimui kuria ilgalaikį organizacijos konkurencinį pranašumą. Žinių vadyba – tai priemonių rinkinys, įgalintis darbuotojus naudotis jiems reikalingomis žiniomis reikiamu laiku ir reikiamoje vietoje, taip gerinant sprendimų priėmimo kokybę ir tuo pačiu - organizacijos veiklos efektyvumą. Žinių vadyba padeda darbuotojams kryptingai kurti, dalytis, kaupti, išsaugoti ir taikyti žinias, todėl organizacijos darbas yra kokybiškesnis, novatoriškesnis ir toliaregiškesnis. Žinių vadyba taip pat padeda siekti geresnių darbo rezultatų sprendžiant konkrečias problemas. Informacija leidžia trumpalaikius veiksmus, o tuo tarpu žinios - ilgalaikes ir į kompetenciją orientuotas perspektyvas [18]. Todėl tinkamai vykdoma žinių vadyba gali atnešti organizacijoms pastebimą naudą. Ji gali padidinti produktyvumą veiksmingiau dalijantis žiniomis, pasirūpinti geresniu klientų aptarnavimu, pateikdama greitą priėjimą prie informacijos, ir padėti išspręsti sunkiai išsprendžiamas problemas, kartu suvienydamą tiesiogiai nesusijusius specialistus.

Organizacijose pritaikius žinių vadybą, yra palengvinami žinių ieškojimo, atrankos, sisteminimo, skleidimo ir perdavimo procesai, kurie yra reikalingi efektyviam problemų sprendimui, dinaminiam mokymuisi, strateginiam planavimui ir inovatyviam sprendimų priėmimui [6]. Todėl vis daugiau organizacijų žinių vadybą suvokia kaip būtina priemonę organizacijos nematerialiojo kapitalo strateginiam valdymui.

Vis daugiau organizacijų suvokiant žinių vadybos naudą bei diegiant įvairias žinių vadybos sistemas, formuojasi poreikis įvertinti šių sistemų efektyvumą. Todėl sekančiame darbo skyriuje bus nagrinėjamas specifinių vertinimo metodų formavimas bei intelektualio kapitalo metodų žinių vadybos vertinimui pritaikymo galimybės.

2. ŽINIŲ VADYBOS IR INTELEKTINIO KAPITALO VALDYMO SĄSAJOS: INTELEKTINIO KAPITALO VERTINIMO METODŲ TAIKYMAS ŽINIŲ VADYBOS VERTINIMUI

Vyraujant dabartinei žiniomis pagrįstai ekonomikai, intelektinis kapitalas yra įvardijamas kaip pagrindinis inovacijų variklis, suteikiantis organizacijoms konkurencinį pranašumą. Iš kitų vadybos objektų intelektinis kapitalas yra išskiriamas kaip strategiškai svarbus vertės kūrimo grandinės veiksnys, todėl intelektinio kapitalo valdymo ir vertinimo poreikis vis dažniau pabrėžiamas organizacijų strateginio valdymo ir veiklos prognozavimo kontekste [8]. Tuo tarpu žinių vadyba yra esminė veikla, užtikrinanti intelektinio kapitalo valdymą: jo pritaikymą, augimą, ir išlaikymą organizacijoje. Kaip pabrėžė K. Sveiby - intelektinis kapitalas yra susijęs su informacijos vadyba, informacijos išteklių vadyba, o žinių vadyba – tai intelektinio kapitalo kūrimo priemonė [6]. Tai reiškia, kad sėkmingas intelektinio kapitalo valdymas glaudžiai susijęs su žinių vadybos procesais, o tai savo ruožtu leidžia manyti, kad sėkmingas žinių vadybos sistemos įgyvendinimas ir naudojimas užtikrina intelektualaus kapitalo atsiradimą ir augimą [4]. Dėl šios priežasties vertinant žinių vadybos efektyvumą siekiama įvertinti ir intelektualinį kapitalą. Būtent šis abipusis ryšys lemia tai, kad vertinant žinių vadybos efektyvumą dažniausiai yra naudojami intelektinio kapitalo vertinimo metodai.

2. 1 Intelektinio kapitalo vertinimo metodų formavimasis

Kaip ir bet kuri kita vadybinė iniciatyva, žinių vadybos įgyvendinimas yra investicinis sprendimas, todėl jo rezultatai turi būti išmatuoti bei įvertinti. Tačiau žinių vadybos teikiamą naudą yra labai sunku apibrėžti ir išmatuoti. Akivaizdu, kad tradiciniai matavimo ir vertinimo metodai, kurie dažniausiai remiasi fiziniais ir finansiniais organizacijos veiklos rodikliais yra nepakankami, siekiant atskleisti tikrąją žinių vadybos naudą, kadangi jie negali pilnai paaiškinti, išmatuoti šių išteklių. S. Yenyurt kaip pagrindinius išskiria šiuos tradicinių vertinimo metodų trūkumus:

- jie yra nepakankami, neadekvatūs strateginių sprendimų priėmimui (Kaplan , Norton 1992);
- jie yra pernelyg istoriniai ir orientuoti į praeities rezultatus, todėl jiems trūksta toliaregiškumo (Ittner, Larcker 1998);
- jie nesujungia finansinių duomenų su nefinansiniais (Kaplan , Norton 1992);
- jie nagrinėja funkcinius, o ne tarpfunkcinius procesus (Ittner, Larcker 1998);
- jie nematuoja sukuriamos vertės (Lehn and Makhija, 1996);

- jie nesusieja procesinio lygmens su strateginiu (Kaplan , Norton 1992) [19].

Tuo tarpu pasikeitus organizacijos vertės sampratai susiformavo poreikis tinkamai valdyti bei vertinti neišreikštus organizacijos išteklius ir tai paskatino naujų intelektualinio kapitalo vertinimo metodų formavimąsi. Mokslinėje literatūroje vis plačiau nagrinėjama intelektualinio kapitalo vertinimo nauda, dažniausiai yra išskiriami šie aspektai:

- organizacijos neišreikštų išteklių įvertinimas leidžia atskleisti tikrąją organizacijos vertę bei ateities potencialą;
- neišreikštų išteklių vertinimas bei matavimas leidžia nustatyti veiksnius, labiausiai įtakančius organizacijos ilgalaikio konkurencinio pranašumo kūrimo procesą;
- yra pabrėžiama, kad tai, kas yra išmatuojama, tai yra valdoma – tai lemia organizacijos intelektualinio kapitalo vystymą bei apsaugą;
- tinkamų vertinimo metodų sukūrimas ir pritaikymas leidžia nustatyti problemas ir koncentruotis ties tuo, kas yra svarbu;
- tai pateisina investicijas į intelektualinį kapitalą, tarp jų ir į žinių vadybą. [31] [22]

Būtent šie veiksniai paskatino naujų intelektualinio kapitalo vertinimo metodų formavimąsi, kurie apimtų ne tik finansinius, bet ir neišreikštus organizacijos išteklius. O žinių vadybos svarbos suvokimas lėmė šių metodų pritaikymą žinių vadybai vertinti. Suvokus, kad finansiniai veiklos rodikliai atspindi organizacijos praeities veiklos rezultatus, o nefinansiniai veiklos rodikliai leidžia atspindėti organizacijos ateities potencialą, pradėjo formuotis tokie intelektualinio kapitalo ir žinių vadybos vertinimo metodai kaip Subalansuota rodiklių kortelė, Vertės kūrimo indeksas, Nematerialiojo turto monitoringas, Skandia navigatorius.

2.2 Intelektinio kapitalo vertinimo metodų analizė

Intelektinio kapitalo vertinimui yra sukurta daugybė metodų, pagrįstų skirtingais principais: apskaitos, ekonomikos, žmogiškųjų išteklių apskaitos, intelektinės nuosavybės ir kt. Nors visos intelektualinio kapitalo ir žinių vadybos vertinimo sistemos akcentuoja skirtingus vertinimo aspektus, tačiau iš esmės jos yra grindžiamos trimis pagrindiniais veiksniais:

- žmogiškasis kapitalas - darbuotojai (kompetencija, mokymasis, augimas);
- organizacija (vidinė struktūra, vidiniai procesai, infrastruktūra);
- klientai (išorinė struktūra, klientinis kapitalas, santykių kapitalas). [6]

Šiame skyriuje bus nagrinėjami dažniausiai naudojami intelektualinio kapitalo ir žinių vadybos vertinimo metodai:

1. Subalansuota rodiklių kortelė;
2. Vertės kūrimo indeksas;
3. Nematerialiojo turto monitoringas;
4. Skandia navigatorius;

2.2.1 Subalansuota rodiklių kortelė

Subalansuota rodiklių kortelė (angl. *Balanced Scorecard method*). Šis intelektualinio kapitalo vertinimo metodas yra plačiai analizuojamas mokslinėje literatūroje. Tai įmonės veiklos vertinimo sistema, pagrįsta rodiklių subalansavimo principu. Ši kortelė remiasi organizacijos strategija ir vizija. Šis metodas buvo sukurtas Roberto Kaplano ir Deivido Nortono, siekiant tradicinius finansinius intelektualinio kapitalo matavimo metodus papildyti nefinansiniais rodiklių matavimais, taip siekiant užtikrinti išsamesnį ir labiau subalansuotą organizacijos veiklos vertinimą. Metodas pirmą kartą buvo pristatytas 1996 m. Subalansuota rodiklių kortelė buvo sukurta strateginio planavimo ir organizacijų teorijų rėmuose. Vėliau, iškilus žinių vadybos aktualumui, ji buvo pritaikyta būtent šiai sričiai. Žinių vadybos teorijos teigia, kad žinios yra esminis veiksnys organizacijos vertės kūrimo procese. [37]

Subalansuota rodiklių kortelė suteikia galimybę išmatuoti neišreikštus organizacijos išteklius, leisdama juos susieti su konkrečiais rezultatais ir nustatyti jų įtaka organizacijos strategijos vykdymui (Kaplan 2004). [13] Todėl subalansuotos rodiklių kortelės matai ir tikslai kyla iš organizacijos vizijos ir strategijos. Hilton (2000) teigimu, subalansuota rodiklių kortelė yra toks strateginis įrankis, kuris leidžia organizacijos strategiją konvertuoti į konkrečius veiksmus.[26] Todėl šis metodas yra laikomas strategine organizacijos neišreikštų išteklių valdymo bei matavimo sistema.

Šio metodo autoriai pabrėžia organizacijos strateginio pasirengimo svarbą. Organizacijos strateginis pasirengimas apima šiuos žingsnius [27]:

1. organizacijos neišreikštų išteklių apibrėžimas;
2. jų priderinimas prie strategijos;
3. pasirengimo laipsnio išmatavimas.

Autoriai akcentuoja (2004), kad jeigu neišreikšti ištekliai bus glaudžiai susieti su organizacijos strategija, jie turės didesnę vertę organizacijai. Neišreikštus organizacijos išteklius autoriai skirsto į šias kategorijas [27]:

- Informacinis kapitalas. Jis susideda iš žinių vadybos sistemos, duomenų bazių bei tinklo, kurie padaro informaciją bei žinias prieinamas organizacijai. Informacinis kapitalas turi

būti valdomas tam, kad jis būtų suderintas su organizacijos strategija, ir jo vertė turėtų būti matuojama pagal tai, kaip jis padeda pasiekti strateginius tikslus.

- **Organizacinis kapitalas.** Subalansuota rodiklių kortelė išryškina tokius organizacinio kapitalo elementus: kultūra, lyderystė, darbo paskirstymas ir komandinis darbas. Organizacija, kuri teisingai valdo šiuos komponentus pasižymi aiškiu ir visuotinai pripažintu suvokimu apie savo viziją, misiją, vertybes, gerai supranta savo strateginius tikslus, yra sukūrusi žinių dalijimuisi palankią organizacinę kultūrą.
- **Žmogiškasis kapitalas.** Apima darbuotojų įgūdžius, talentus ir išskirtines kompetencijas, kurių pritaikymas kasdieniniuose organizacijos veiklos procesuose leidžia sėkmingai vykdyti organizacijos strategiją. Subalansuotos rodiklių kortelės metodas leidžia nustatyti reikalavimus organizacijos žmogiškajam kapitalui, nustatyti darbuotojų kompetencijos spragas, taip pat kurti ir vystyti programas, kurios leistų užpildyti kompetencijos spragas.

Subalansuota rodiklių kortelė apima keturias strategines perspektyvas: finansinius rezultatus, klientų pasitenkinimą, verslo procesus ir mokymąsi ir augimą, apjungtus į loginę grandinę (žr. 3 schem.):

1. **Finansiniai rezultatai** (Kaip mes sukuriame vertę savo suinteresuotoms šalims?). Šis metodas nenuvertina finansinių rodiklių svarbos. Yra akcentuojama, jog tikslūs bei savalaikiai finansiniai duomenys visuomet yra prioritetiniai, tačiau taip pat yra pabrėžiama, jog finansiniai rodikliai labai dažnai yra pernelyg akcentuojami, taip užgožiant kitas nemažiau svarbias perspektyvas. Taip pat yra pabrėžiama, kad finansiniai rezultatai yra kitų tinkamai atliekamų procesų rezultatas.

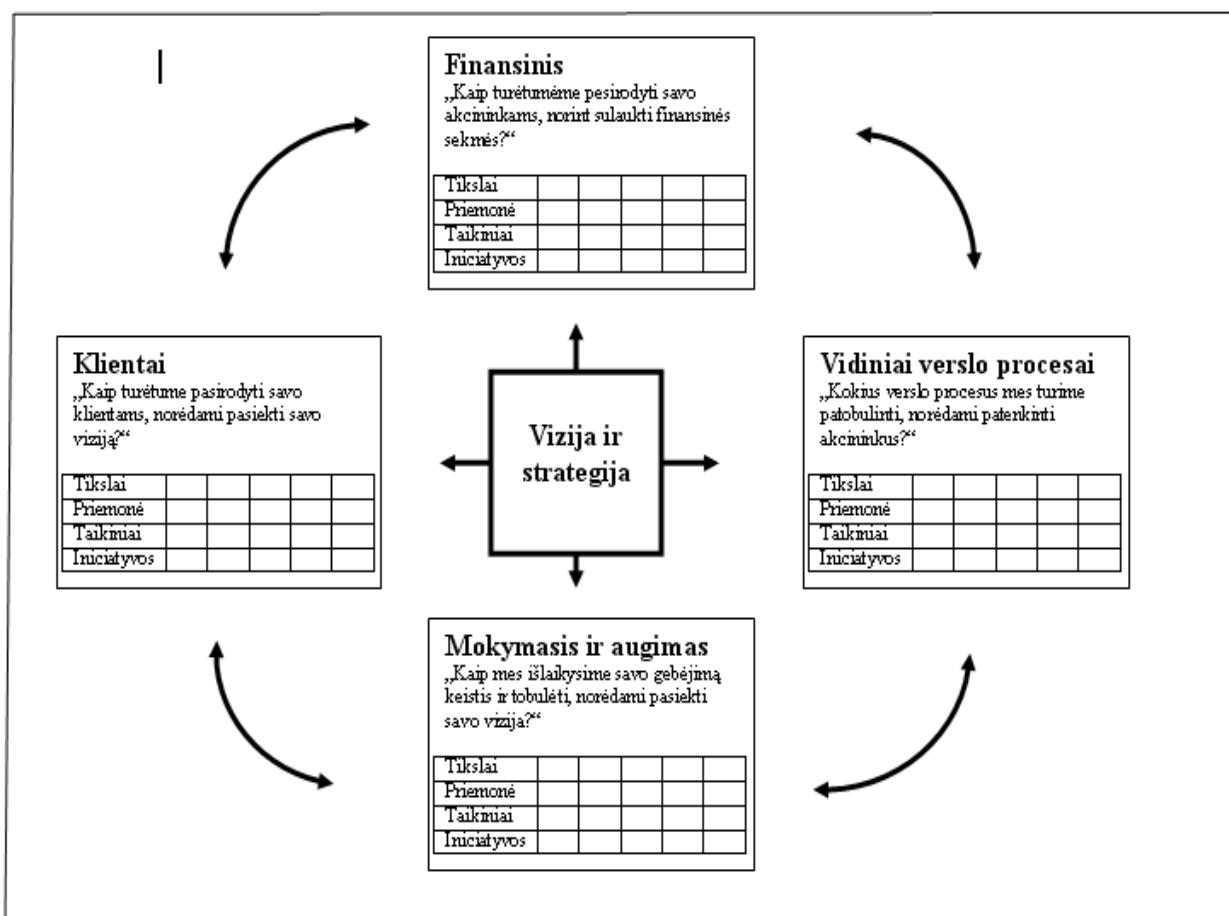
2. **Klientų pasitenkinimas** (Kokie yra mūsų klientų poreikiai? Kaip gerai jie yra patenkinami? Kokią vertę klientai gauna iš mūsų?). Šis aspektas pabrėžia organizacijos koncentravimosi į klientų poreikių nustatymo bei įvertinimo svarbą. Klientų pasitenkinimą šio metodo autoriai apibrėžia kaip esminį indikatorius : jeigu klientai yra nepatenkinti, jie rinksis kitą pakaitalą, kuris geriau atitiks jų poreikius. Atitikimas klientų poreikiams yra apibrėžiamas kaip indikatorius, nustatantis organizacijos ateities perspektyvas (nors dabartiniai organizacijos finansiniai rezultatai gali būti geri, prasti rezultatai šioje srityje gali prognozuoti organizacijos sunkumus ateityje).;

3. **Verslo procesai** (Kokius procesus reiktų patobulinti, kad padidintume vartotojams suteikiamą vertę?). Šis aspektas remiasi vidine organizacijos verslo procesų analize. Šis matavimo procesas leidžia nustatyti ar organizacijos paslaugos bei produktai atitinka klientų poreikius. Šie rodikliai turi būti formuojami darbuotojų, kurie yra gerai susipažinę su organizacijos veikloje vykstančiais procesais, todėl čia yra nepatariama remtis išorinių konsultantų pagalba. Autoriai pabrėžia, kad yra identifikuojami dviejų tipų verslo procesai: į misiją orientuoti verslo procesai

(dažniausiai atlieka valstybinės institucijos, susiduriama su daug specifinių problemų) bei paramos procesai (šie procesai yra labiau tipiniai, todėl juos lengviau identifikuoti ir analizuoti).

4. **Mokymasis ir augimas** (Orientacija į organizacijos ateities potencialą. Kaip reiktų elgtis, kad mūsų vertė nuolat augtų?). Šis aspektas apima organizacijos darbuotojų mokymąsi bei organizacinės kultūros bruožus, apimančius tiek individų, tiek pačios organizacijos tobulėjimą. Žiniomis grindžiamoje organizacijoje žmonės yra suvokiami kaip pagrindiniai žinių šaltiniai, todėl akcentuojama nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo svarba. Šie rodikliai siekia nustatyti, ties kuriomis žinių vadybos sritimis organizacijai reiktų labiausiai koncentruotis, siekiant optimaliausių organizacijos veiklos rezultatų. [1], [8], [31]

3 schema. Subalansuota rodiklių kortelė (Kaplan ir Norton, 1996m.). [37]



Šioje metodologijoje paslėptas priežastinis ryšys yra labai svarbus elementas. Neišreikšti organizacijos ištekliai yra jos pagrindas. Jeigu organizacija padidina žmogiškojo kapitalo kokybę, yra tikėtina, kad tokie žmonės gebės pagerinti vidinius procesus, ir jeigu bus pagerinami vidiniai procesai, organizaciją suteiks aukštesnę vertę savo klientams, visa tai atsispindės finansiniuose organizacijos veiklos indikatoriuose. [35] Subalansuotų rodiklių kortelės metodas veikia tokiu principu:

- Tarp keturių strateginių perspektyvų (finansiniai rezultatai, klientų pasitenkinimas, verslo

procesai, mokymasis ir augimas) turi būti paskirstomi 10-20 strateginių tikslų (strateginio žemėlapiu sudarymas);

- Kiekvienam strateginiam tikslui turi būti priskiriami bent du relevantūs indikatoriai;
- Po to turi būti išskiriami taikiniai bei iniciatyvos tiems taikiniams pasiekti. [37]

Pasak Kaplano ir Nortono (1996), galima išskirti du indikatorių tipus: praeities (*angl.* lagging) bei ateities (*angl.* leading) indikatoriai. [37] Praeities indikatoriai yra istoriniai ir atspindi praeities rezultatus, tuo tarpu ateities indikatoriai atspindi organizacijos siekius ir yra numatomi, jie apibūdina organizacijos strategiją. Subalansuota rodiklių kortelė padeda koreliuoti praeities bei ateities indikatorius taip, kad būtų nustatytas ryšys tarp organizacijos strategijos ir organizacijoje vykstančių procesų. [37] Taigi, Subalansuotos rodiklių kortelės tikslas yra nustatyti priežastinį ryšį tarp indikatorių ir organizacijos strateginių tikslų. Šiam tikslui pasiekti yra naudojami strateginiai žemėlapiai. Jie yra neatskiriama subalansuotų rodiklių kortelės metodo dalis.

Strateginio žemėlapiu sudarymas yra pradinis taškas šio metodo pritaikymo procese, kadangi jis leidžia organizacijos strategiją vizualiai susieti su keturiomis Subalansuotos rodiklių kortelės strateginėmis perspektyvomis. Tai vizualinė organizacijos strategijos išraiška: strategijos žemėlapis atspindi organizacijos strategijos logiką, aiškiai parodydamas konkrečius strateginius tikslus bei neišreikštus išteklius, reikalingus šiems tikslams pasiekti. [27] Taigi, strateginio žemėlapiu sukūrimas įgalina organizaciją grafiškai susieti ne tik visus procesus, sistemas su konkrečiais strateginiais tikslais, bet ir su disponuojamais neišreikštais ištekliais.

Sekantis šio metodo pritaikymo žingsnis yra strateginius organizacijos tikslus iš strateginio žemėlapiu konvertuoti į konkrečius taikinius bei priemones, kurie bus naudojami galutinai formuojant kortelę. Kiekvienai strateginei perspektyvai turi būti priskiriami konkretūs strateginiai tikslai, kurie leistų pasiekti norimą rezultatą. Kiekvienai iš keturių perspektyvų yra priskiriami maždaug penki indikatoriai. Ribotas kortelės rodiklių skaičius verčia pasirinkti tik pačius svarbiausius rodiklius, darančius pačią didžiausią įtaką. [27]

Subalansuotos rodiklių kortelės metodas leidžia finansinius rodiklius papildyti visomis intelektinio kapitalo rūšimis: klientai (klientų kapitalas); vidiniai verslo procesai (struktūrinis kapitalas); mokymasis ir augimas (žmogiškasis kapitalas). [38] Tai suteikia organizacijoms galimybę sekėti savo finansinius rezultatus kartu lavinant savo nematerialius išteklius, reikalingus ateities augimui. Metodas padeda sąmoningiau vykdyti organizacijos strategiją, matuoti bei vystyti neišreikštus išteklius pagal tai, kaip jie prisideda prie strategijos įgyvendinimo. Kaip pabrėžia Z. Atkočiūnienė, subalansuotos rodiklių kortelės vertinimo sistema suteikia galimybę susieti organizacijos strategiją, technologijas, konkurencingumą ir žinių vadybą. [6] Tikslai bei matavimo vienetai yra pasirenkami atsižvelgiant į konkrečios organizacijos strategiją.

2.2.2 Vertės kūrimo indeksas

Vertės kūrimo indeksas (angl. Value Creation Index). Vertės kūrimo indeksas rodo skirtingų nefinansinių rodiklių svarbą bei paaiškina kompanijos rinkos vertę. Šio metodo iniciatoriai ir kūrėjai yra Cap Gemini Ernst and Young's verslo ir inovacijų centras (*angl.* Cap Gemini Ernst & Young's Center for Business Innovation ,CBI). Šis centras vienas iš pirmųjų atkreipė dėmesį į nefinansinių organizacijos išteklių vaidmens svarbą organizacijos veikloje bei jų vertinimo poreikį. 1996 metais centras atliko tyrimą, kuris leido nustatyti, jog nefinansiniai rodikliai turi esminį vaidmenį tam, kaip organizacija yra vertinama viešojoje erdvėje: nefinansiniai rodikliai sudaro apie 35 procentus bendro vertinimo (Low and Seisfield, 1998). [21] Šį tyrimą sekė daugybė kitų, kurie dar išsamiau nagrinėjo bei patvirtino nefinansinių rodiklių svarbą bendram organizacijos vertės suvokimui rinkoje, bei jų svarbą pačiai organizacijai priimant strateginius sprendimus. Tokiu būdu buvo konstatuota, kad labai svarbu yra nustatyti kurie nefinansinių išteklių faktoriai daro didžiausią įtaką, kaip jie koreliuojasi su organizacijos vertės suvokimu ir kaip juos integruoti į organizacijos vertinimo sistemą. [23] Todėl CBI centras išsikėlė tikslą sukurti taiklų, aiškiai suprantamą vertės kūrimo nustatymo modelį, kuris įgalintų organizacijas įvertinti neišreikštų išteklių įtaką organizacijos rinkos vertei. Tam reikėjo sukurti standartizuotų priemonių rinkinį, tam tikrą įrankį, kuris leistų efektyviau stebėti organizacijos veiklą bei prognozuoti jos veiklos perspektyvas.

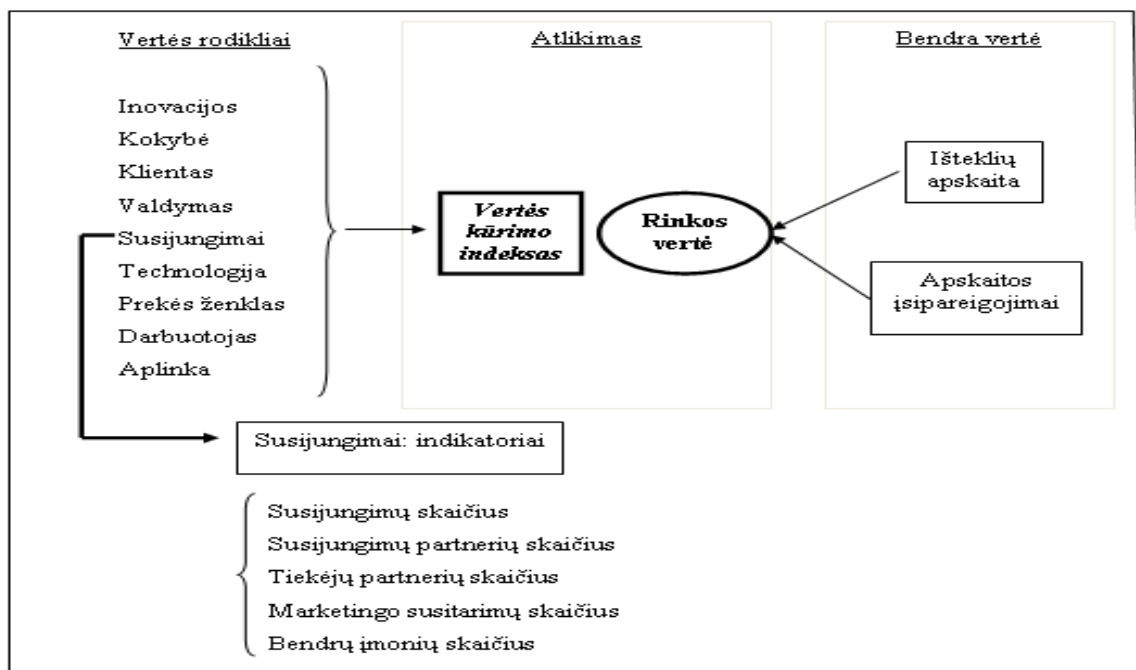
Pradinis modelio kūrimo etapas prasidėjo nuo tyrimo – CBI kartu su Pensilvanijos universiteto Whartono mokykla (Wharton School of University Pennsylvania) bei Forbes ASAP atliko internetinę apklausą, kurios metu buvo nustatytos spragos, kurios stipriausiai įtakoja strateginių sprendimų priėmimą organizacijose. Naudodama šios apklausos rezultatus, taip pat anksčiau atliktų tyrimų rezultatus, nagrinėdama mokslinę literatūrą, bendradarbiaudama su mokslo tyrėjais bei verslo atstovais, tyrėjų komanda sudarė devynių kategorijų sąrašą, kuris apima nefinansinius aspektus, kurie apibrėžia organizacinės vertės kūrimą [21]:

1. Inovacijos;
2. Kokybė;
3. Santykiai su klientais;
4. Vadovavimo gebėjimai;
5. Susivienijimai;
6. Technologijos;
7. Prekės ženklo vertė;
8. Darbuotojų savitarpio santykiai;
9. Aplinkosauginiai bei bendruomeniniai klausimai.

Sujungiant kartu, šie vertės rodikliai sukombinuojami į vieną bendrą matą – vertės kūrimo indeksą. Naudodami įvairius statistinius metodus, tyrėjai įvertino kiekvienos kategorijos potencialą atspindėti organizacijos rinkos vertę. Tokiu būdu kategorijos buvo sumodeliuotos į vertės kūrimo indeksą.

Kiekvienai iš šių kategorijų identifikuoti yra sukurti specialūs indikatoriai (žr. 4 schem.). Siekiant išskirti indikatorius, buvo renkami kuo išsamesni duomenys iš įvairių ataskaitų, ekspertų vertinimų, tos srities mokslinių tyrimų ir pan. [15] Buvo stengiamasi atrinkti kuo daugiau indikatorių iš kuo įvairesnių šaltinių, kurie atspindėtų skirtingus kiekvienos kategorijos aspektus ir leistų susidaryti kuo išsamesnį ir patikimesnį vaizdą. Indeksas reprezentuoja santykinę kiekvieno indikatoriaus vertę - kuo svarbesnė jo reikšmė apibrėžiant organizacijos rinkos vertę, tuo didesnė vertė jam yra suteikiama indekse. [2] Išskyrus atskiras kategorijas bei kiekvienai iš jų priskyrus indikatorius, buvo atlikta analizė, ar kiekvienos kategorijos indikatorių rinkiniai tarpusavyje veikia logiškai.

4 shcema. Vertės kūrimo indekso modelis. [21]



Taip buvo sukurtos kategorijos ir nustatyti jų indikatoriai. Vėliau indikatorius sujungus į viena bendrą skalę, bei naudojant įvairias jų vertės kombinacijas buvo nustatyta kiekvieno indikatoriaus įtaka. [23] Pagal tai kategorijos yra reitinguojamos, atsižvelgiant į jų įtaką organizacijos rinkos vertei – kuo kategorija yra svarbesnė, tuo jos reitingas yra aukštesnis. Naudojant šią techniką buvo galutinai suformuotas vertės kūrimo indekso modelis.

Labai svarbus aspektas yra šio indekso lankstumas – kategorijos bei indikatoriai gali būti pakeičiami ar papildomi pagal jų įtaką tam tikroje industrijoje, pvz.: specialūs indikatoriai buvo sukurti e-komercijos organizacijoms, elektros tiekimo organizacijoms. Šiuo metu modeliai yra

sukurti 12 industrijų. Kiekvienai industrijai pritaikomi indikatoriai yra specifiniai tai sričiai. [14] Taigi, indeksas taip pat reitinguoja kategorijas pagal jų įtaką rinkos vertei tam tikroje industrijoje.

Vertės kūrimo indekso metodas siūlo standartizuotus matavimus, kurie įvertina nefinansinių rodiklių įtaką organizacijos veiklai, remiantis plačiai pripažintais faktoriais, kurių patikimumas buvo kruopščiai testuojamas bei patvirtintas. Tai yra dinamiškas metodas, jis gali būti pritaikytas atspindėti besikeičiančius vertės šaltinius bei žinių naudojimą bei valdymą organizacijoje. Nuo kitų metodų šis metodas skiriasi itin stipriu ištirtumo pagrindu, plačia kategorijų skale, taip nustatant svarbiausius faktorius įtakojančius organizacijos vertės kūrimo procesą. Kadangi šis metodas kiekvieną kategoriją įvertina pagal tai, kokia jos įtaka rinkos vertei, yra sukuriama didesnis tikslumas, kadangi kiekvienas indikatorius yra įvertinamas atskirai. Surinkti duomenys, yra taip statiškai sustruktūruojami, kad atskleistų tikrą, o ne numanomą organizacijos rinkos vertę. [14] Taip nusakoma, kurios organizacijos turi didžiausią potencialą sukurti rinkos vertę per neišreikštus išteklius.

2.2.3 Nematerialiojo turto monitoringas

Nematerialiojo turto monitoringas (angl. *Intangible Assets Monitoring*) (K. E. Sveiby) leidžia įvertinti skirtumą tarp buhalterinės ir rinkos vertės. Skaičiuojant buhalterinę vertę, neįvertinama darbuotojų kompetencija, išorinė ir vidinė organizacijos struktūra. Vertinimo sistema pagrįsta prielaida, kad žmonės yra pagrindinė verslą veikianti jėga, ir visi išorinės bei vidinės struktūros aspektai priklauso nuo žmogaus veiksmų (Malhorta, 2003). [4] Yra išskiriamos trys organizacijos nematerialiojo kapitalo kategorijos:

- Darbuotojų kompetencija (išsilavinimas, patirtis);
- Neišreikšti ištekliai susiję su vidine struktūra (valdymas, struktūra, sistemos);
- Neišreikšti ištekliai susiję su išorine struktūra (prekės ženklai, klientai, tiekėjai). [38]

K. E. Sveiby nuomone, vidinė struktūra yra ta dalis, kuriai daugiausiai yra taikomi tradiciniai matavimo metodai, kurie neįtraukia esmingai svarbių išorinės struktūros bei darbuotojų kompetencijos elementų (Sveiby, 1997). [38] Svarbu pabrėžti tai, kad prie šių trijų nematerialiojo kapitalo kategorijų papildomai yra papildomai yra pridedama taip pat ir materialiojo turto kategorija.

Siekiant gauti kuo pilnesnį vaizdą, kiekvienai kategorijai yra priskiriama po keletą indikatorių. Indikatoriais yra siekiama nustatyti žinių srautus organizacijoje. Yra remiamasi principu, jog individai siekdami išreikšti save organizacijoje sukuria vidines ir išorines struktūras, todėl indikatoriai turi būti kuriami siekiant iširti išorinę struktūrą (klientai ir tiekėjai), vidinę struktūrą (pati organizacija) bei darbuotojų kompetenciją. [24] Indikatorių pasirinkimas priklauso nuo konkrečios organizacijos strategijos, tačiau kaip pagrindiniai indikatoriai yra išskiriami šie [9]:

- augimas,
- inovacijos,
- produktyvumas,
- ir stabilumas.

Kiekvienas indikatorius yra įvertinamas trimis skirtingomis skalėmis: išorinė struktūra, vidinė struktūra, kompetencijos lygiai (žr. 5 lent.). [22]

5 lentelė. Nematerialiojo turto monitoringas [9]

	Rinkos Vertė			
	Materialusis turtas	Nematerialusis turtas		
		Išorinė struktūra	Vidinė struktūra	Kompetencijos
Augimas				
Inovacijos				
Produktyvumas				
Stabilumas				

Šio metodo kūrėjas, K. E. Sveiby (2001), išskiria dešimt žiniomis grįstų strategijų, kuriomis yra siekiama maksimaliai pagerinti organizacijos vertės kūrimo procesą [33]. Šios strategijomis yra siekiama pagerinti žinių judėjimą tarp trijų jau anksčiau minėtų Nematerialiojo turto monitoringo neišreikštų išteklių kategorijų: Vidinės struktūros, išorinės struktūros bei individų kompetencijos. K. E. Sveiby pabrėžia, kad vidinės struktūros bei individų kompetencijos kategorijos gali būti vadinamos organizacijos „žinių kapitalu“. Yra išskiriamos šios strategijos, kurios yra glaudžiai susijusios su organizacijos nematerialiojo turto kategorijomis [33]:

- Žinių judėjimas tarp individų (Kaip būtų galima pagerinti žinių bei kompetencijų perdavimą tarp organizacijos darbuotojų? Kaip sukurti tam tinkamiausią aplinką/klimatą? Ši strategija yra glaudžiai susijusi su pasitikėjimo sąvoka.);

- Žinių judėjimas iš individų į išorinę struktūrą (Kaip organizacijos darbuotojai gali panaudoti žinias siekiant pagerinti kompetenciją, pateikiamą klientams, tiekėjams bei partneriams? Pvz.: padėti geriau susipažinti su produktais, paslaugomis);

- Žinių judėjimas iš išorinės struktūros į individualią kompetenciją (Strateginis klausimas yra: kaip gali organizacijos klientai, tiekėjai bei partneriai pagerinti organizacijos darbuotojų kompetenciją? Darbuotojams yra labai svarbus grįžtamasis ryšys iš aplinkos: tai skatina naujų problemų sprendimo būdų atsiradimą, inovatyvių darbo procesų vystymą bei naujų profesinių žinių atsiradimą. Todėl siekiama sukurti bei išlaikyti gerus santykius tarp organizacijos darbuotojų ir žmonių už organizacijos ribų. Organizacijos dažniausiai turi tam tikras procedūras, kurios gali užfiksuoti šias žinias, bet dažniausiai šios žinios yra išbarstytos, nestruktūruojamos, jos nėra matuojamos, todėl nedaro jokios įtakos organizacijos strategijos formavimui.);

- Žinių judėjimas iš individualios kompetencijos į vidinę struktūrą (Kaip būtų galima pagerinti individualių, neišreikštų kompetencijų perkėlimą į sistemas, įrankius bei procesus? Organizacijos skiria didžiules investicijas siekiant organizacijos darbuotojų kompetencijas perkelti į įvairias duomenų saugyklas (DB) - taip siekiant paskatinti žinių dalijimąsi visoje organizacijoje.);

- Žinių judėjimas iš vidinės struktūros į individualias kompetencijas (kompetencijos, užfiksuotos sistemoje yra tiesiog informacija, ir ši informacija turi būti prieinama individams tokiu būdu, kad tai pagerintų jų veiklą ir priimamus sprendimus – kitaip investicijos yra bevertės. Taigi esminis klausimas yra: ar tokia informacija skatina kompetencijų vystymąsi? Kaip mes galime pagerinti individų kompetenciją naudodami sistemas, įrankius ir šablonus?);

- Žinių judėjimas išorinėje struktūroje (Kaip mes galime pagerinti dialogą tarp klientų, tiekėjų bei partnerių, taip siekiant pagerinti savo kompetenciją, kuri pasitarnautų mūsų klientams? Klientūros nuomonė gali turėti labai didelę įtaką organizacijos strategijai. Strategijos formulavimas iš žinių perspektyvos prideda platesnį spektrą, negu, pavyzdžiui, klientų pasitenkinimo apklausos. Organizacija gali remti klientų kompetencijos augimą bei įtakoti tai, kaip kompetencija juda tarp partnerių išorinėje struktūroje.);

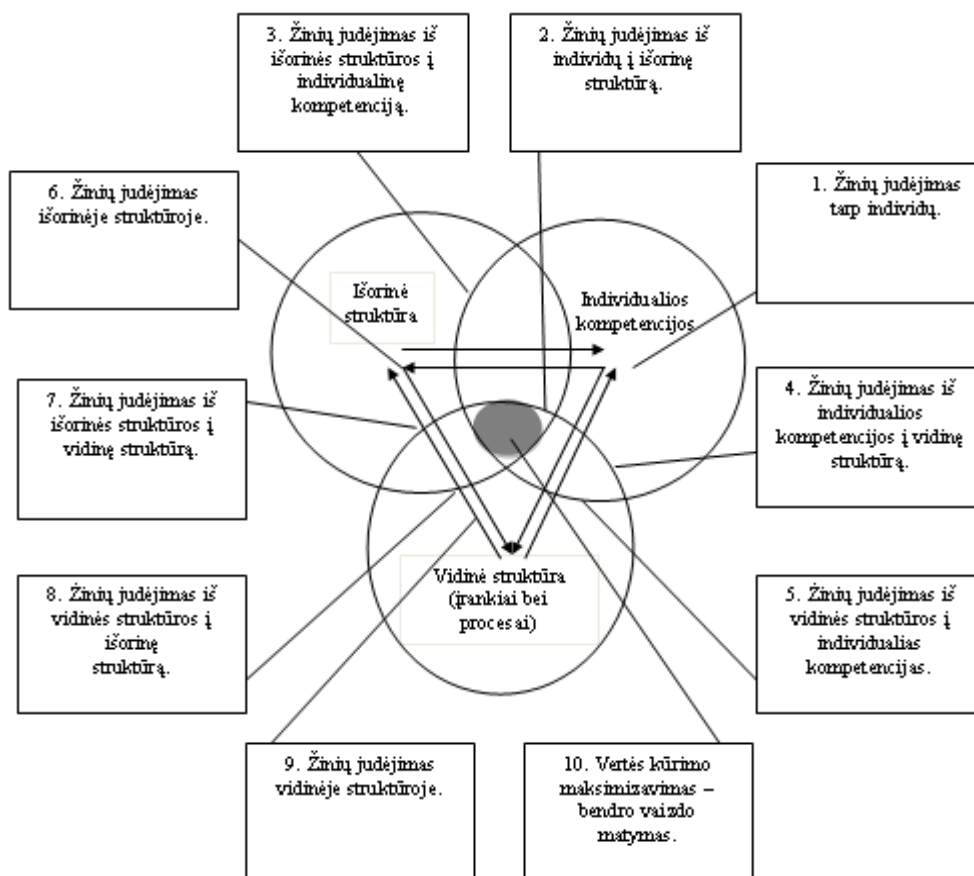
- Žinių judėjimas iš išorinės struktūros į vidinę struktūrą (Kokias žinias gali organizacija įgyti iš išorinės aplinkos ir kaip šios naujos žinios gali būti konvertuojamos į veiksmus? Kaip gali klientų, tiekėjų, partnerių kompetencija pagerinti organizacijos sistemas, įrankius procesus ir produktus?.);

- Žinių judėjimas iš vidinės struktūros į išorinę struktūrą (Kaip gali organizacijos sistemos, įrankiai, procesai bei produktai pagerinti klientų, tiekėjų bei partnerių kompetencijas?);

- Žinių judėjimas vidinėje struktūroje (Kaip gali būti sistemos, procesai, įrankiai sėkmingai integruoti į organizacijos veiklos procesus?);

- Vertės kūrimo maksimizavimas – bendro vaizdo matymas (Ši strategija apima anksčiau minėtas devynias strategijas. Problema yra tame, kad dažnai jos būna nekoordinuotos, nesusietos su strategija, kadangi organizacijoms trūksta pilno visų šių procesų vaizdo) (žr. 6 schemą).

6 schema. Žinių vadybos ir nematerialiojo turto monitoriaus ryšys. [33]



Nematerialiojo turto monitorius leidžia įvertinti klientų kaitą per išorinę struktūrą, organizacinį kapitalą per vidinę struktūrą bei žmogiškąjį kapitalą per kompetencijos struktūros indikatorius. Šis metodas yra ypatingai naudingas organizacijoms su dideliais išteklių kiekiais (Sveiby, 1997) [22]. Svarbus aspektas yra tai, kad šis metodas gali būti integruotas į organizacijoje jau esančias valdymo sistemas. Be to šis metodas aiškiai išskiria žinių bei žinių vadybos matavimo svarbą nematerialiojo organizacijos kapitalo kontekste.

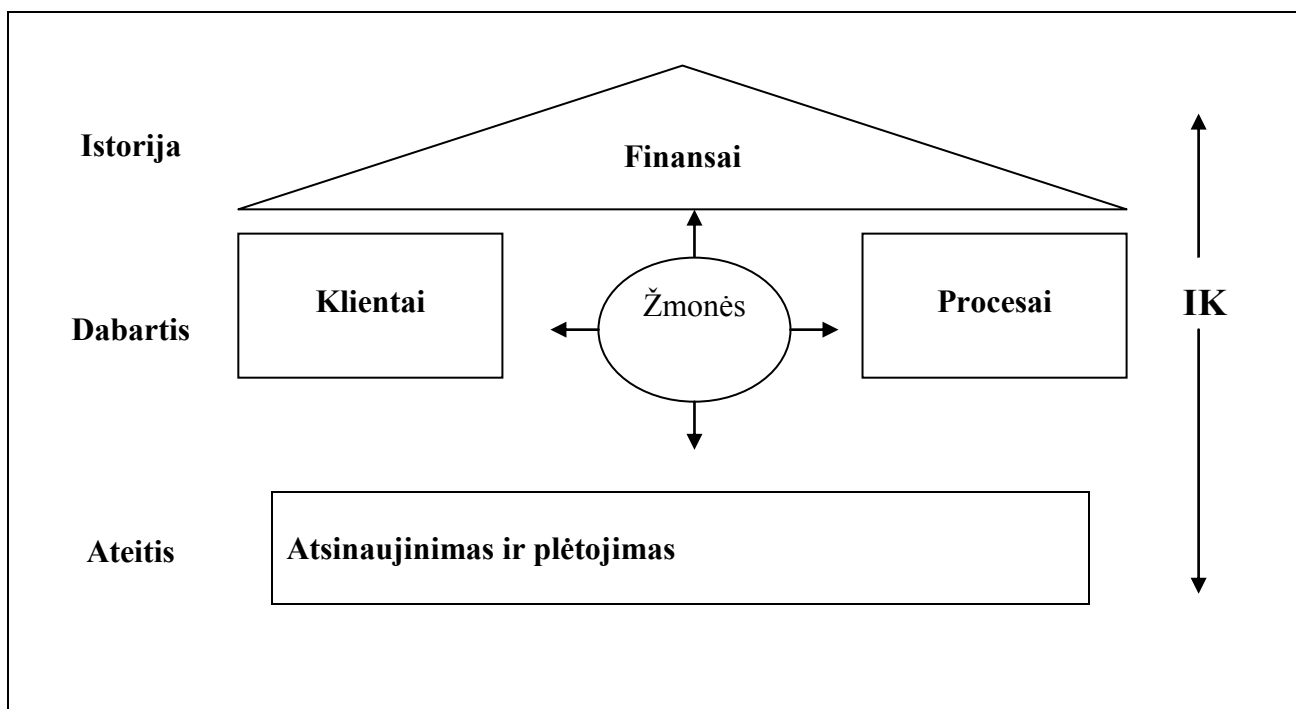
2.2.4 Skandia navigatorius

Skandia navigatorius, L. Edvinsson (*angl. Scandia Navigator*) - tai intelektinio kapitalo vertinimo sistema, leidžianti susidaryti pilną vaizdą apie organizacijos veiklą bei tikslų pasiekimą. Tinkamai pritaikytas *Skandia navigatorius* gali parodyti žmogiškosios vertės indelio į intelektinio kapitalo vertės augimo perspektyvą. [4] Šis metodas buvo sukurtas Skandia AFS (*angl. Assurance and Financial Services, AFS*), finansinių bei draudimo paslaugų kompanijos, ypatingą dėmesį skiriančios žinioms, įkurtos Švedijoje. Pirmą kartą jis buvo aprašytas organizacijos 1994 metų metinės ataskaitos priede. Šio metodo iniciatorius yra organizacijos intelektinio kapitalo direktorius Lief Edvinsson. Metodas yra sukurtas subalansuotos rodiklių kortelės metodo pagrindu. [12] Patys

metodo kūrėjai šį metodą apibūdina kaip skatinantį nuolatinį verslo vystymąsi bei užtikrinantį, jog valdymo veiksmai yra suderinami su organizacijos atsinaujinimu, vystymusi bei finansiniais aspektais. [31] Skandia navigatorius prie tradicinės buhalterinės organizacijos vertės suvokimo siekia sisteminiu būdu išryškinti organizacijos nematerialiojo turto vertę. Metodo autoriai pabrėžia, kad organizacijoms dėmesį sutelkiant į finansinius organizacijos veiklos aspektus, jiems trūksta gebėjimų išvelgti bei koordinuoti paslėptus išteklius. Todėl Skandia navigatorius buvo kuriamas taip, kad padėtų organizacijai sistemiškai valdyti bei vystyti savo neišreikštus išteklius. Taigi, metodo tikslas yra identifikuoti neišreikštus išteklius bei pagerinti jų matomumą, užfiksuoti šiuos išteklius bei padaryti juos naudingus organizacijos veikloje bei skatinti šių išteklių vystymąsi per nuolatinio mokymosi procesą ir žinių vadybą. [12]

Šis modelis išryškina žmogiškojo kapitalo svarbą bei apibrėžia žinias kaip pagrindinį konkurencinio pranašumo šaltinį dabartinėje žiniomis grįstoje ekonomikoje. [38] Modelis siūlo tam tikrus indeksus, kuriais būtų galima matuoti žinias, įgūdžius ir inovatyvumą. Yra išskiriamos penkios prioritetingos sritys, kurios akcentuoja organizacijos veiklas: finansai, klientai, procesai, žmonės, atsinaujinimas ir plėtojimas (žr. 7 schem.).

7 schema. Skandia navigatorius.



Manoma, kad dėmesys šioms sritis ir kuria kompanijos intelektualio kapitalo vertę konkurencinėje aplinkoje. Dabar plačiau aptarsime kiekvieną iš jų:

1. **Finansai.** Ši sritis apima finansinių organizacijos veiklos rezultatų matavimą, taigi, galima sakyti, kad šioje srityje yra koncentruojamasi ties organizacijos pajamomis. Dėmesys yra

sutelkiamas ties organizacijos ilgalaikių tikslų formavimu bei yra siekiama nustatyti esamas sąlygas ateities perspektyvoms vystyti.

2. **Klientai.** Analizuojama tai, kaip organizacijos produktai ar paslaugos atitinka klientų poreikius. Čia akcentuojama klientų poreikių apibrėžimo svarba, yra siekiama pažvelgti į organizacijos vidaus situaciją iš išorės perspektyvos (pvz.: klientų lojalumas, naujų organizacijos kuriamų produktų pelningumas). Pagrindiniai šios srities indikatoriai yra: sąskaitų skaičius, brokerių skaičius, prarastų klientų skaičius.

3. **Procesai.** Ši sritis fiksuoja patį produktų ir paslaugų kūrimo procesą ir yra glaudžiai susijusi su organizacijos vidiniais procesais, todėl akcentuojama struktūrinio kapitalo svarba. Pagrindiniai šios srities indikatoriai yra: sąskaitų skaičius vienam darbuotojui, administracinės išlaidos vienam darbuotojui.

4. **Žmonės.** Yra koncentruojamasi ties žinių kūrimo procesu, taip pat yra akcentuojamas darbuotojų pasitenkinimo klausimas, kuris yra apibrėžiamas kaip vienas iš faktorių, lemiančių sėkmingą organizacijos veiklą. Pagrindiniai šios srities indikatoriai yra: asmeninės apyvartos, vadybininkų proporcija, mokymų kaina vienam darbuotojui.

5. **Atsinaujinimas ir plėtojimas.** Ši sritis koncentruojasi ties organizacijos ilgalaikės veiklos perspektyva, siekiant nuolatinio vystymosi ir pelningumo. Akcentuojamas poreikis apibrėžti kokios žinios, kompetencijos yra reikalingos siekiant suprasti ir patenkinti vartotojų poreikius. Pagrindiniai šios srities indikatoriai yra: patenkintų vartotojų indeksas, marketingo išlaidos vienam vartotojui, mokymosi valandų dalis. [24], [38].

Skandia navigatorius prideda žmogiškąją perspektyvą prie finansinių, klientų, procesų bei mokymosi perspektyvų. Darbuotojų pasitenkinimas yra jų metodologijos centre, taip yra akcentuojama intelektualio kapitalo svarba siekiant ilgalaikio konkurencinio pranašumo. Žinios čia yra apibrėžiamas kaip pagrindinis organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinis.

2.3 Intelektinio kapitalo vertinimo metodų palyginimas.

Subalansuotos rodiklių kortelės metodas remiasi organizacijos strategija. Yra akcentuojama, kad neišreikštus organizacijos išteklius glaudžiai susiejus su organizacijos strategija, jie suteiks didesnę vertę organizacijai. Todėl organizacijos intelektualinis kapitalas, o kartu ir žinios, turi būti valdomas tam, kad jis būtų suderintas su organizacijos strategija, tuo tarpu jo vertė turėtų būti matuojama pagal tai, kaip jis padeda įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus. Todėl Subalansuotos rodiklių kortelės metodo matai ir tikslai kyla iš organizacijos vizijos ir strategijos. Šis metodas leidžia nustatyti ryšį tarp organizacijos strategijos ir konkrečių organizacijoje

vykstančių procesų, taip suteikdamas galimybę matuoti bei vystyti žinių vadybą pagal tai, kaip ji prisideda prie organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimo.

Vertės kūrimo indeksas akcentuoja neišreikštų išteklių įtakos organizacijos rinkos vertei svarbą. Iš kitų vertinimo metodų šis metodas išsiskiria itin plačiu ištirtumo pagrindu: tiek formuojant neišreikštų išteklių kategorijas, darančias didžiausią įtaką organizacijos vertės suvokimui, tiek nustatant jų indikatorius, tiek reitinguojant kategorijas pagal jų įtaką, buvo remiamasi įvairių mokslinių tyrimų rezultatais bei statistiniais metodais. Todėl Vertės kūrimo indeksas leidžia įvertinti intelektualio kapitalo įtaką organizacijos veiklai pateikdamas standartizuotus matus, kurių patikimumas buvo kruopščiai testuojamas bei patvirtintas. Šis metodas taip pat pasižymi plačia kategorijų skale, taip suteikdamas galimybę atspindėti skirtingus aspektus, leidžiančius susidaryti išsamesnį bei patikimesnį vaizdą.

Labai svarbus aspektas yra šio metodo lankstumas – kategorijos, indikatoriai bei jų reitingavimas gali būti pakeičiami ar papildomi pagal jų įtaką tam tikroje industrijoje. Kiekvienai industrijai pritaikomi indikatoriai yra specifiniai tai sričiai. Taigi, Vertės kūrimo indeksas taip pat reitinguoja kategorijas pagal jų įtaką organizacijos rinkos vertei tam tikroje industrijoje, kuriai priklauso konkreti organizacija.

Nematerialiojo turto monitoringas yra pagrįstas prielaida, kad organizacijos darbuotojai, siekdami realizuoti save, lemia organizacijos vidinės ir išorinės struktūros formavimą, todėl žmonės turi būti vertinami kaip pagrindinė verslą veikianti jėga. Todėl organizacijos intelektualinis kapitalas turi būti matuojamas taip, kad atspindėtų išorinę struktūrą (klientai ir tiekėjai), vidinę struktūrą (pati organizacija) bei darbuotojų kompetenciją. Be to, šis metodas aiškiai išskiria žinių bei žinių vadybos matavimo svarbą nematerialiojo organizacijos kapitalo kontekste.

Skandia navigatoriaus metodas išryškina žmogiškojo kapitalo svarbą bei apibrėžia žinias kaip pagrindinį konkurencinio pranašumo šaltinį. Modelis siūlo tam tikrus indeksus, kuriais būtų galima matuoti žinias, įgūdžius ir inovatyvumą. Darbuotojų pasitenkinimas yra jų metodologijos centre, taip yra akcentuojama intelektualio kapitalo svarba siekiant ilgalaikio konkurencinio pranašumo.

Apibendrinant, aptartaisiais intelektualio kapitalo vertinimo metodais galima remtis vertinant žinių vadybą organizacijoje, tačiau jų analizė atskleidė vieną labai svarbų trūkumą – intelektualio kapitalo vertinimo metodai neapima žinių vadybos procesų vertinimo, tuo tarpu jie sudaro pagrindą žinių vadybos įgyvendinimui organizacijoje. Todėl aptartieji metodai neleidžia visapusiškai įvertinti žinių vadybos. Todėl sekančiame darbo skyriuje bus formuojamas žinių vadybos modelis, iškiriant žinių vadybos vertinimui svarbiausias sritis.

3. ŽINIŲ VADYBOS VERTINIMAS ORGANIZACIJOJE: VERTINIMUI SVARBIAUSIŲ SRIČIŲ IŠSKYRIMAS

Šiame darbo skyriuje bus išryškintos bei aptartos žinių vadybos sritys, kurios turėtų būti plačiau analizuojamos siekiant išsamiai įvertinti žinių vadybą organizacijoje.

Nors intelektualinio kapitalo valdymas ir žinių vadyba yra glaudžiai susiję, tačiau intelektualinio kapitalo vertinimo metodai nepilnai atskleidžia kai kurias specifines žinių vadybos sritis. Tai neleidžia visapusiškai įvertinti žinių vadybos teikiamos naudos organizacijai. Remiantis ankstesniuose skyriuose nagrinėta teorine medžiaga, būtų galima išskirti šias sritis, į kurias būtina atsižvelgti, siekiant efektyviai įvertinti žinių vadybą organizacijoje:

- Strategija;
- Mokymasis;
- Organizacinė kultūra;
- Žinių vadybos procesai;
- Technologinė infrastruktūra.

Strategija. Vertinant žinių vadybą, labai svarbu išnagrinėti organizacijos žinių vadybos strategiją bei įvertinti tai, kaip ji siejasi su bendra organizacijos strategija. Organizacijos strategija apibrėžia organizacijos tikslus, jų pasiekimo būdą, taip nurodydama organizacijos darbuotojams, kuria linkme jie turi kreipti savo pastangas, siekiant užtikrinti sėkmingą organizacijos egzistavimą. Kaip pabrėžia Z. Atkočiūnienė, vertinant, kiek organizacijai yra naudinga valdyti žinias būtina atsižvelgti į tam tikroje organizacijoje nustatytus žinių vadybos tikslus, o siekiant žinių kūrimą bei naudojimą nukreipti organizacijai reikiama linkme, svarbu žinių vadybos strategiją suderinti su esama organizacijos strategija. [6] Žinių vadybos tikslų įvertinimo svarbą taip pat akcentuoja G. Probst. Autoriaus teigimu, viena iš pagrindinių žinių vadybos užduočių – nustatyti žinių tikslus taip suteikiant kryptį esminiams įmonės procesams. Su tikslų nustatymu susiję procesai yra žinių valdymo atskaitos taškas, kadangi jie nustato, kokius įgūdžius būtina ugdyti ir kokiame lygyje. Todėl žinių tikslų formuluotė nulemia ir jų vertinimo būdus. [29]

Organizacijos strategijos svarba vertinant neišreikštus organizacijos išteklius yra išskiriama kaip esminė *Subalansuota rodiklių kortelės* metode. Metodas remiasi tuo, kad neišreikštus organizacijos išteklius glaudžiai susiejus su organizacijos strategija, jie turės didesnę vertę organizacijai. Todėl neišreikštus organizacijos išteklius, tarp jų ir žinias, reikia vystyti bei matuoti pagal tai, kaip jie prisideda prie organizacijos strategijos įgyvendinimo.

Todėl siekiant įvertinti žinių vadybą tam tikroje organizacijoje, pirmiausia reikia išnagrinėti organizacijos žinių vadybos strategiją, nes tai leidžia suprasti, kokie tikslai yra keliami žinių

vadybai bei kokiomis priemonėmis yra siekiama tų tikslų įgyvendinimo. Taip pat labai svarbu atsižvelgti į tai, kaip žinių vadybos strategija integruota į bendrą organizacijos strategiją, kadangi tai leidžia įvertinti kaip žinių valdymas prisideda prie bendrų organizacijos tikslų pasiekimo.

Kadangi žinių vadyba yra dar pakankamai jaunas reiškinys organizacijų valdyje ir dauguma organizacijų dar tik pradeda ją integruoti į savo vadybos procesus, praktikoje dažnai pasitaiko atvejų, kuomet organizacijos nėra sukūrusios savo žinių vadybos strategijos. Tokiu atveju būtina atsižvelgti kaip tam tikri su žinių valdymu susiję aspektai (pavyzdžiui, planuojamos darbuotojų mokymosi iniciatyvos, technologinės infrastruktūros vystymas ir pan.) atspindi bendroje organizacijos strategijoje. Siekiant įvertinti žinių vadybą, būtina atsižvelgti į šiuos aspektus:

- Ar organizacijoje yra apibrėžti žinių vadybos tikslai bei uždaviniai jiems pasiekti;
- Ar organizacijoje yra apibrėžtos atsakomybės bei biudžetas žinių vadybos iniciatyvoms įgyvendinti;
- Ar organizacijoje yra numatomos iniciatyvos siekiant pagerinti žinių vadybą;
- Ar yra vizija tam, kaip žinių vadyba turėtų integruotis į kitus organizacijos verslo procesus.

Mokymasis. Dabartiniame informacijos amžiuje žinios greitai sensta, todėl organizacijos turi nuolatos mokytis. Organizacinis mokymasis bet kuriuo lygmeniu (individualiu, grupiniu ar organizaciniu) turi vieną pagrindinį tikslą – tobulinti ir plėtoti efektyvų žinių kūrimą, sklaidą bei pritaikymą organizacijoje. [6] Tuo tarpu žinių vadyba yra pagrindinė veikla, užtikrinanti šių procesų įgyvendinimą. Todėl vertinant žinių vadybą organizacijoje reikia įvertinti organizacijoje vykstančius mokymosi procesus, nes organizacijos mokymasis atspindi organizacijos gebėjimą įgyti, kurti žinias bei racionaliai jas pritaikyti.

Organizacijos mokymosi svarba yra taip pat akcentuojama *ir Subalansuotos rodiklių kortelės* metode. Metodo kūrėjai R. Kaplanas ir D. Nortonas pabrėžia, kad žmonės turi būti vertinami kaip pagrindiniai žinių šaltiniai, todėl organizacijoje turi būti akcentuojama nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo svarba. [1] Todėl subalansuotos rodiklių kortelės metode yra išskiriama organizacijos mokymosi bei augimo strateginė perspektyva. Metodo kūrėjų nuomone, organizacijos mokymasis leidžia įvertinti organizacijos ateities potencialą. [8] Todėl organizacijos mokymosi iniciatyvų analizė leidžia nustatyti, ties kuriomis žinių vadybos sritimis organizacijai reikėtų labiausiai koncentruotis, siekiant optimaliausių veiklos rezultatų.

Siekiant įvertinti organizacijos mokymąsi reikia išanalizuoti šiuos aspektus:

- Ar organizacijoje yra akcentuojama nuolatinio mokymosi bei tobulėjimo svarba?
- Ar vadovai nuolatos skatina darbuotojus tobulėti, įgyti naujų žinių?
- Ar organizacijoje yra sudaromos palankios sąlygos bei suteikiamos reikiamos priemonės nuolatiniam darbuotojų tobulėjimui?

- Ar organizacijos darbuotojams sudaromos galimybės pritaikyti naujas žinias?
- Ar su darbuotojų mokymais susiję procesai yra vykdomi sistemingai?

Organizacinė kultūra. Žinių vadybą galime apibrėžti kaip darbą su žmonėmis ir jų turimomis žiniomis. Todėl vertinant žinių vadybą yra svarbu atsižvelgti į žinių sklaidai palankios darbo aplinkos formavimą, tai yra organizacinę kultūrą. Organizacinė kultūra yra suvokiama kaip esminių vertybių sistema, kuria organizacija vadovaujasi ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, veikia jų elgesį, yra palaikoma organizacijos istorijos, mitų, pasireiškia tradicijomis, ritualais, ceremonijomis ir simboliais. Sėkmingas žinių vadybos įgyvendinimas yra neatsiejamas nuo tam tikrų santykių tarp darbuotojų formavimo, kadangi didžioji dalis individų žinių yra neišreikštos, todėl būtent neformalus darbuotojų bendravimas tampa itin svarbiu veiksmu, lemiančiu dalijimąsi žiniomis. Tinkamai suformuota organizacinė kultūra gali paskatinti žmonės dalintis informacija bei žiniomis. [6] Vertinant, ar organizacija yra sukūrusi žinių sklaidai palankią aplinką, pagrindinis dėmesys turėtų būti sutelkiamas ties šiais organizacinės kultūros elementais: vadovavimo pobūdis arba lyderystė, tarpasmeninė komunikacija, struktūra, bendras organizacijos vizijos ir vertybių suvokimas, komandinis darbas. Organizacija, kuri teisingai valdo šiuos komponentus, yra sukūrusi žinių dalijimuisi palankią organizacinę kultūrą.

Ankstesniame skyriuje nagrinėtuose intelektualio kapitalo vertinimo metoduose taip pat pabrėžiama organizacinės kultūros svarba vertinant organizacijos neišreikštus išteklius. Subalansuotos rodiklių kortelės metode yra pabrėžiama, kad organizacija, sukūrusi žinių dalijimuisi palankią organizacinę kultūrą, pasižymi aiškiu ir visuotinai pripažintu suvokimu apie savo viziją, misiją, vertybes, gerai supranta savo strateginius tikslus. [27] Vertės kūrimo indekso metode yra akcentuojami tokie organizacinės kultūros elementai kaip lyderystė bei darbuotojų tarpusavio santykiai. Nematerialiojo turto monitoringo metodo kūrėjas K. E. Sveiby pabrėžia, kad tinkamos aplinkos formavimas yra pagrindinis veiksnys, lemiantis sėkmingą žinių bei kompetencijų perdavimą tarp organizacijos darbuotojų. [33]

Siekiant įvertinti ar organizacijos kultūra yra palanki žinių sklaidai, reikia atsižvelgti į šiuos aspektus:

- Ar organizacijoje yra skatinamas neformalių tinklų formavimasis?
- Ar organizacijoje yra skatinamas nuolatinis pasikeitimas žiniomis, tai yra vertinama kaip stiprybė?
- Ar organizacijoje yra skiriama laiko kūrybiniam mąstymui? Skatinamas iniciatyvumas, kūrybiškumas?
- Ar į iškilusias problemas, klaidas yra žiūrima kaip į galimybę pasimokyti?
- Ar organizacijoje yra naudojami įvairūs būdai, kurie palengvina organizacijos žinių sklaidą ir kūrimą (mokomosios programos, projektų ataskaitos, mokomieji žaidimai, ir t.t.);

- Ar darbuotojai yra įtraukiami į sprendimų priėmimą, kurie yra tiesiogiai susiję su jų darbu? [17]

Žinių vadybos procesai. Žinių vadybą tikslinga nagrinėti kaip tam tikrų procesų visumą, kadangi organizacijos darbuotojai žinias realizuoja per konkrečias užduotis ir procesus. Žinių vadybos procesus galima apibrėžti kaip organizacijoje inicijuojamas ir palaikomas veiklas, kurių visuma leidžia valdyti žinias. Nors daugelis autorių, nagrinėjančių žinių vadybą, išskiria skirtingus žinių vadybos procesus, šiame darbe bus remiamasi G. Probst išskirtais ir pirmajame darbo skyriuje nagrinėtais žinių vadybos procesais:

- žinių identifikavimas,
- žinių įgijimas,
- žinių plėtojimas (vystymas),
- dalijimasis žiniomis ir jų platinimas,
- žinių naudojimas
- žinių išsaugojimas. [29]

Sėkmingas žinių vadybos procesų įgyvendinimas leidžia užtikrinti nenutrūkstamą žinių gyvavimo ciklą. Kadangi visi šie procesai yra tarpusavyje susiję bei įtakoja vienas kitą, būtina užtikrinti ne tik visų procesų įgyvendinimą, bet ir nuolatinę jų sąveiką. Todėl vertinant žinių vadybą organizacijoje būtina išnagrinėti organizacijoje vykdomus žinių vadybos procesus, kadangi būtent jie suteikia pagrindą žinių vadybos įgyvendinimui.

Technologinė infrastruktūra. Nors mokslinėje literatūroje yra pabrėžiama, kad žinių vadyba nėra technologinis reiškinys, tačiau sėkmingas jos vykdymas bei vystymas organizacijoje yra neatsiejamas nuo tam tikros technologinės bazės sukūrimo. Ši bazė apima įvairias duomenų bazines, IT tinklus, video konferencijas bei visas kitas priemones, kurios leidžia apdoroti žinias, paversti jas į visiems prieinamą informaciją. Šių technologijų pagalba greičiau surenkama informacija, atsiranda naujos darbuotojų bendravimo ir bendradarbiavimo galimybės. Taip informacinės technologijos skatina naujų žinių kūrimą. Svarbu pabrėžti tai, kad įvairių technologijų pritaikymas leidžia įgyvendinti žinių vadybos procesus, pvz. dalijimąsi žiniomis, žinių išsaugojimą. Todėl vertinant žinių vadybą būtina įvertinti technologines priemones, suteikiančias pagrindą žinių vadybos vystymui.

Anksčiau nagrinėtuose intelektinio kapitalo vertinimo metoduose taip pat nagrinėjami su technologine infrastruktūra susiję elementai. Subalansuotos rodiklių kortelės metode kaip viena iš neišreikštų organizacijos išteklių kategorijų yra išskiriamas informacinis kapitalas, kuris apima žinių vadybos sistemas, duomenų bazines bei informacinius tinklus. Yra pabrėžiama, kad teisingas organizacijos informacinio kapitalo valdymas padaro žinias bei informaciją prieinamą organizacijai. [37] Nematerialiojo turto monitoringo metode kaip vienas iš vidinės struktūros augimo indikatorių

yra išskiriamos investicijos į informacines technologijas. Šio metodo kūrėjas K. E Sveiby taip pat pabrėžia, kad tinkamos technologijų infrastruktūros sukūrimas leidžia užtikrinti žinių judėjimą tarp organizacijos vidinės struktūros (valdymas, struktūra, sistemos), išorinės struktūros (klientai, tiekėjai, partneriai) bei individų kompetencijos. [33]

Siekiant įvertinti organizacijos technologinę infrastruktūrą, reikia atsižvelgti į šiuos aspektus:

- Kokie formalūs tinklai, palengvinantys žinių apdorojimą bei sklaidą egzistuoja organizacijoje?
- Ar sistemos bei technologijos yra susietos su žinių vadyba?
- Ar šiomis priemonėmis organizacijos darbuotojai naudojami kasdieninėje savo veikloje?
- Ar technologijos priemonės užtikrina kad tinkama informacija pasiektų tinkamą žmogų reikiamu metu?
- Ar organizacijos darbuotojams yra aiškios technologinių priemonių naudojimosi taisyklės ir principai?
- Ar organizacijoje taikomos technologinės sistemos yra lanksčios, jomis naudotis yra patogiu?
- Ar šios sistemos užtikrina efektyvią komunikaciją tarp organizacijos darbuotojų?
- Ar šios sistemos užtikrina efektyvią komunikaciją tarp organizacijos darbuotojų ir išorinių žmonių? [17], [34]

Remiantis šiomis šių žinių vadybos sričių analize, sekančiame darbo skyriuje bus atliekamas empirinis tyrimas, kuriuo bus siekiama įvertinti žinių vadybą konkrečioje organizacijoje.

4. EMPIRINIS TYRIMAS

4.1 Tyrimo metodologija

Tyrimo objektas – telekomunikacijų bendrovės „TELE2“ būstinė Lietuvoje.

Tyrimo tikslas – įvertinti žinių vadybą „TELE2“ būstinė Lietuvoje.

Tyrimo uždaviniai. Tikslui pasiekti yra išskiriami šie uždaviniai:

- Išanalizuoti organizacijos strategijos ir žinių vadybos strategijos sąsajas;
- Išanalizuoti, ar organizacijoje yra suvokta nuolatinio mokymosi svarba;
- Įvertinti, ar organizacija yra sukūrusi žinių sklaidai palankią aplinką;
- Išanalizuoti žinių vadybos procesų įgyvendinimą;
- Įvertinti, kaip organizacijos technologinė infrastruktūra palaiko žinių vadybos įgyvendinimą.

Tyrimui atlikti buvo pasirinkti šie du mokslinių tyrimų metodai:

- Dokumentų analizės metodas. Dokumentų analizės metodas buvo taikomas siekiant įvertinti organizacijos strategiją bei jos sąsajas su žinių vadybos strategija. Šis metodas buvo pasirinktas nes buvo siekiama gauti pirminę bei išsamią informaciją apie formaliai deklaruojamus organizacijos nuostatus žinių vadybos įgyvendinimo klausimais, surinkti duomenų apie organizacijos veiklos procesus.

- Anketinė apklausa. Anketinės apklausos metodas buvo taikomas likusioms keturioms žinių vadybos vertinimo sritims analizuoti: organizacijos mokymosi, organizacinės kultūros, žinių vadybos procesų bei technologinės infrastruktūros. Anketinė apklausa yra vienas iš kiekybinių tyrimų metodų. Šis metodas buvo pasirinktas todėl, kad buvo siekiama sužinoti reprezentatyvią informaciją apie nuomonių pasiskirstymą organizacijoje. Vykdamas respondentų atranką buvo naudojamas vienas iš tikimybinės atrankos metodų – atsitiktinė paprastoji atranka, kadangi buvo tiriami konkrečios organizacijos, t. y. „TELE2“, darbuotojai.

4.2 Organizacijos pristatymas

„TELE2“ yra vienas pirmaujančių Europos telekomunikacijų operatorių. Bendrovė siūlo pigias ir paprastas telekomunikacijų paslaugas: mobiliojo ir fiksuoto ryšio produktus bei paslaugas, taip pat interneto, kompiuterių tinklų, kabelinės televizijos ir kitas paslaugas. Vienuolikoje šalių veikianti ir 30 milijonų klientų paslaugas teikianti „TELE2“ siekia pasiūlyti vartotojams geriausią

kainą. Nuo pat „TELE2“ veiklos pradžios 1993 metais, visur, kur dirba, bendrovė tapo rimtu varžovu ankstesniems monopolistams. Lietuvoje savo veiklą bendrovė pradėjo nuo 1999 metų.

Misija ir veiklos principai. „TELE2“ misija – teikti pigias ir paprastas telekomunikacijų paslaugas. Savo darbe organizacija laikosi šių principų:

- Nebrangios ir paprastos telekomunikacijų paslaugos. „TELE2“ siekia ne tik tapti kainų lydere, bet taip pat užtikrinti, kad visiems vartotojams būtų patogiu naudotis organizacijos teikiamomis paslaugomis.
- Dirbame ten, kur esame stiprūs. Organizacija didžiausią dėmesį skiria toms šalims, kuriose yra didžiausias augimo potencialas. Taip veikdama organizacija orientuojasi į nuolatinius klientus bei aukštesnes pajamas.
- Mažesnės sąnaudos. Kovos dėl klientų sėkmę lemia sugebėjimas pasiūlyti mažiausias kainas.
- Žinomas prekės ženklas. „TELE2“ – vienas geriausiai žinomų prekių ženklų Europoje. Jis siejamas su mažiausios kainos garantija. Stipriname šį ženklą visoje „TELE2“ grupėje.
- Korporacinė rinka – viena svarbiausių. Ilgus metus organizacija didžiausią dėmesį skyrė privačių vartotojų rinkai. Tačiau šiandien, sukūrus pažangias paslaugas ir užtikrinus aukštą jų kokybę, yra siekiama įsitvirtinti verslo vartotojų rinkoje.
- Atidžiai stebėti savo klientų poreikius bei greitai prie jų prisitaikyti.
- Stiprios vertybės.

Visam „TELE2“ koncernui Europoje vadovauja direktorių valdyba. Lietuvoje „TELE2“ vadovauja generalinis direktorius, kuriam tiesiogiai atskaitingi yra skyrių vadovai. Įmonėje dirba 86 darbuotojai. Išsamiau su organizacijos struktūra galite susipažinti pirmajame priede (žr. 1 pried.).

4.3 Dokumentų analizė

Žinių vadybos vertinimą organizacijoje reikia pradėti nuo žinių vadybos strategijos analizės. Todėl šio tyrimo etapo tikslas yra išanalizuoti „TELE2“ būstinėje Lietuvoje žinių vadybos strategiją bei jos sąsajas su bendra organizacijos strategija. Buvo siekiama nustatyti, kokie yra organizacijos žinių vadybos tikslai bei kaip jų įgyvendinimas yra siejamas su organizacijos tikslų įgyvendinimu.

Tačiau atlikus žvalgomąjį tyrimą paaiškėjo, kad organizacijoje nėra išskirta atskira žinių vadybos strategija, be to, prieiga prie bet kokių strateginių dokumentų nėra galima, kadangi jie yra vertinami kaip organizacijos komercinė paslaptis. Susidūrus su šia problema, buvo svarstoma galimybė reikiamą informaciją surinkti interviu metodo pagalba, apklausiant kompetentingą žinių

vadybos klausimais asmenį. Tačiau paaiškėjo, kad organizacijoje nėra žinių vadybos specialisto, be to, organizacijos darbuotojams yra draudžiama aptarinėti organizacijos strategiją, jie yra pasirašę asmeninį konfidencialumo įsipareigojimą šiuo klausimu. Taigi, interviu idėjos teko atsisakyti.

Kadangi buvo susidurta su prieigos prie reikiamų šaltinių problema, todėl analizei buvo pasirinktas organizacijos veiklos nuostatų rinkinys – „TELE2 kelias“ („TELE2 Way“), kuris yra sudarytas remiantis organizacijos strategija ir yra skirtas darbuotojų supažindinimui su organizacijos veiklos tikslais, uždaviniais bei vertybėmis. Nagrinėjant šį dokumentą buvo siekiama nustatyti, kokie su žinių vadybos įgyvendinimu susiję aspektai jame atsispindi.

Organizacijos misija yra teikti pigias bei paprastas telekomunikacijų paslaugas bei tapti kainų lyderiais. Tačiau sparčiai besikeičianti telekomunikacijų industrija iškelia poreikį efektyviai pritaikyti organizacijos verslo modelius prie nuolatos besikeičiančios aplinkos: naujų rinkos galimybių, vartotojų poreikių bei elgesio. Todėl organizacijoje yra akcentuojama nuolatinio vidinių procesų kokybės gerinimo svarba. Analizuojamame dokumente yra apibrėžiamos šios pagrindinės vertybės, atspindinčios žinių vadybos svarbą organizacijos veikloje:

- Atvirumas. Atvirumas yra apibrėžiamas kaip verslo strategijos kertinis akmuo, kuris leidžia užtikrinti verslo lankstumą. Atvirumas yra suprantamas kaip aktyvus dalijimais žiniomis bei bendradarbiavimas su savo vadovais, kolegomis bei pavaldiniais. „TELE2 kelyje“ yra pabrėžiama, kad atvirumas padeda visų lygių darbuotojams labiau įsitraukti į organizacijos veiklą ir kuria skatinančią dirbti aplinką, o tai yra būtina sąlyga, siekiant tapti geriausiais savo srityje. Yra pabrėžiamas kiekvieno darbuotojo įnašo svarba siekiant organizacijos užsibrėžtų tikslų. Todėl yra akcentuojama dalijimosi savo patirtimi, gebėjimais bei žiniomis, komandinio darbo bei atviros komunikacijos svarba.

- Lankstumas. Lankstumas yra suvokiamas kaip organizacijos gebėjimas greitai reaguoti bei prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, kuris suteikia pagrindą efektyviam vartotojų poreikių identifikavimui bei patenkinimui. Yra pabrėžiama visapusiško bei nuolatinio darbuotojų aprūpinimo reikalinga informacija bei žiniomis svarba, kaip pagrindo efektyviam sprendimų priėmimui. Kitas svarbus aspektas, kuris yra akcentuojamas, yra nuolatinio darbuotojų mokymosi bei tobulėjimo svarba. Yra pabrėžiama, kad darbuotojai turi būti skatinami visuomet ieškoti naujų, efektyvesnių būdų atliekant savo darbą bei į permainas žiūrėti kaip į naujas galimybes.

- Iššūkliai. Yra akcentuojama organizacijos darbuotojų iniciatyvumo bei kūrybingumo svarba. Ši sritis apima savarankišką darbuotojų sprendimų priėmimą, taip pat nestandartinių sprendimų priėmimo svarbą. Yra laikomasi devizo „pateik sprendimus – ne problemas“.

Taigi, išanalizavus organizacijos strategija paremtą dokumentą „TELE2 kelias“ buvo prieita prie tokių išvadų:

- nors žinių vadyba organizacijoje nėra išskirta kaip atskiras vadybos objektas, tačiau organizacijos strategijoje yra apibrėžiamos žinių valdymo veiklos. Yra svarbu akcentuoti tai, kad žinių valdymas organizacijoje yra glaudžiai susietas su organizacijos verslo procesais: žinių valdymas yra suprantamas kaip svarbi dedamoji dalis verslo procesų vykdymui bei tobulinimui ir organizacijos tikslų pasiekimui;

- kaip viena svarbiausių organizacijos vertybių išskiriama nuolatinio darbuotojų dalijimosi žiniomis svarba;

- pabrėžiama nuolatinio darbuotojų aprūpinimo reikiama informacija bei žiniomis svarba (čia galima išvelgti sąsajas su žinių vadybos procesu įgyvendinimu);

- yra suvokta komandinio darbo bei atviros darbuotojų tarpusavio komunikacijos svarba, o tai yra organizacinės kultūros elementai, leidžiantys formuoti žinių sklaidai palankią aplinką;

- yra akcentuojama nuolatinio darbuotojų mokymosi bei tobulėjimo svarba, kaip naujų idėjų bei geresnių sprendimų priėmimo pagrindas.

Apibendrinat galima daryti prielaidą, kad organizacijos strateginio valdymo lygmenyje yra suvokta žinių vadybos svarba ir žinių valdymas yra integruotas į organizacijos verslo procesus.

4.4 Anketinė apklausa

Šio tyrimo tikslas yra įvertinti žinių vadybą „TELE2“ būstinėje Lietuvoje atskleidžiant šias žinių vadybos vertinimui svarbias sritis: organizacijos mokymąsi, organizacinę kultūrą, žinių vadybos procesus bei technologinę infrastruktūrą. Tyrimo tikslinė grupė – „TELE2“ būstinės Lietuvoje darbuotojai. Vykdamas respondentų atranką buvo naudojamas vienas iš tikimybinės atrankos metodų – atsitiktinė paprastoji atranka. Anketa respondentams buvo pateikiama elektroniniu formatu, išsiuntinėjama pagal iš anksto gautą darbuotojų kontaktų sąrašą. Tyrimas buvo vykdomas 2011 metų balandžio mėnesio 18-22 dienomis.

Anketos klausimynas yra sudarytas iš 20 klausimų. Anketa yra sudaryta iš uždarų bei kombinuotų klausimų (pateikiami atsakymų variantai, tačiau paliekama galimybė respondentams įrašyti kitą atsakymą), dalis klausimų yra sudaryti ranginės skalės principu (visiškai sutinku; sutinku; nei sutinku, nei nesutinku; nesutinku; visiškai nesutinku).

Tiriamąjoje organizacijoje dirba 86 darbuotojai, tuo tarpu apklausoje dalyvavo 54 respondentai, taigi anketos grįžtamumas yra 63 %. Tyrimo metu buvo apklaustas 21 vyras bei 33 moterys. 61 % apklaustųjų organizacijoje dirba nuo 1 iki 5 metų. 28 % dirba nuo 6 iki 10 metų. Mažiausia apklaustųjų dalis – 11 % organizacijoje dirba iki vienerių metų.

Anketos klausimai yra skirstomi į keturis blokus:

- Mokymasis;
- Organizacinė kultūra;
- Žinių vadybos procesai;
- Technologinė infrastruktūra.

Tyrimo rezultatų analizė bus pateikiama pagal šiuos blokus.

Mokymasis. Vienas iš žinių bruožų yra tai, kad jos sparčiai sensta, todėl organizacijos darbuotojų žinias yra būtina nuolatos atnaujinti. Tuo tarpu organizacinis mokymasis padeda organizacijai efektyviai atnaujinti, kurti naujas žinias, jas skleisti bei pritaikyti organizacijos veikloje. Todėl šiuo klausimų bloku yra siekiama išanalizuoti, ar organizacijoje yra suvokta nuolatinio mokymosi bei tobulėjimo svarba.

Kaip matome iš žemiau pateiktos rezultatų lentelės (žr. 1 lent.), 78 % respondentų pritaria teiginiui, kad organizacijoje yra akcentuojama nuolatinio mokymosi bei tobulėjimo svarba. Verta pabrėžti tai, kad neatsirado nei vieno respondento, šį teiginį vertinančio neigiamai. Tai, jog organizacijoje yra suvokta nuolatinio mokymosi svarba, atspindi ir kitų teiginių vertinimo rezultatai. 78 % apklaustųjų taip pat sutinka su teiginiu, jog vadovai nuolatos skatina organizacijos darbuotojus tobulėti bei įgyti naujų žinių. 72 % apklaustųjų teigiamai vertina nuolatiniam organizacijos darbuotojų tobulėjimui sudaromas sąlygas bei suteikiamas priemonės.

Respondentų nuomonės šiek tiek kitaip pasiskirsto vertinant su mokymusi susijusių procesų sistemingumą. Nors 50 % respondentų pritaria teiginiui, kad su darbuotojų mokymusi susiję procesai yra vykdomi sistemingai, tačiau čia atsiranda ir neigiamų vertinimų: 18 % apklaustųjų nesutinka su šiuo teiginiu. Todėl galime daryti išvadą, kad organizacijoje vykdomoms mokymosi veikloms trūksta nuoseklumo.

1 lentelė. Organizacijos mokymasis

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Organizacijoje yra akcentuojama nuolatinio mokymosi bei tobulėjimo svarba	44 %	34 %	22 %	0 %	0 %
Vadovai nuolatos skatina darbuotojus tobulėti, įgyti naujų žinių	33 %	45 %	22 %	0 %	0 %
Yra siekiama sudaryti palankias sąlygas bei suteikti reikiamas priemones nuolatiniam darbuotojų tobulėjimui	33 %	39 %	28 %	0 %	0 %
Su darbuotojų mokymais susiję procesai yra vykdomi sistemingai	6 %	44 %	33 %	11 %	6 %

Antruoju anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, koku būdu organizacijoje darbuotojai yra dažniausiai skatinami įgyti darbui reikalingų žinių, įgūdžių. Respondentų buvo paprašyta atsakymus reitinguoti, 1 vietą skiriant dažniausiai naudojamam būdui, 4 vietą – mažiausiai. Analizuojant šio klausimo duomenis buvo naudojama tokia metodika: prie kiekvieno atsakymo varianto respondentų pažymėti skaičiai (vienam punktui respondentai galėjo skirti nuo 1 iki 4 vietas) buvo dauginami iš jį pasirinkusių respondentų skaičiaus ir sumuojami. Tas punktas, kuris surinko mažiausiai taškų, yra laikomas populiariausiu – tai reiškia, kad jam buvo priskirta daugiausiai pirmų vietų, o tas punktas, kuriam buvo priskirta daugiausiai taškų, tai yra ketvirtų vietų, yra skaitomas mažiausiai populiariu tarp respondentų.

Kaip matome iš žemiau pateiktos lentelės (žr. 2 lent.), labiausiai skatinamas žinių įgijimo būdas yra bendradarbiavimas su kolegomis. Tuo tarpu vidiniams bei išoriniams mokymams ir seminarams yra priskiriamos 2-3 vietos. Rečiausiai organizacijos darbuotojai žinių įgyja savarankiškai, šiam punktui respondentai priskyre daugiausiai taškų.

2 lentelė. Skatinami žinių įgijimo būdai

Seminaruose, mokymuose (vidiniuose, organizuojamuose pačios organizacijos);	135 taškai
Seminaruose, mokymuose (išoriniuose);	135 taškai
Savarankiškai (specialioji literatūra, kursai ir pan.);	171 taškai
Bendradarbiaujant su kolegomis;	99 taškai

Trečiasis anketos klausimas yra tiesiogiai susijęs su anksčiau nagrinėtu klausimu. Šiuo klausimu yra siekiama išsiaiškinti, koku būdu įgytos žinios darbuotojams yra naudingiausios jų darbe. Tyrimas atskleidė, kad respondentai daugiausiai naudingų žinių savo darbui įgyja bendradarbiaudami su savo kolegomis (žr. 3 lent.). Antrojoje vietoje atsidūrė vidiniai, pačios organizacijos rengiami mokymai bei seminarai, trečioje – išoriniai. Rečiausiai respondentai darbe pritaiko savarankiškai įgytas žinias.

3 lentelė. Naudingiausi žinių įgijimo būdai

Seminaruose, mokymuose (vidiniuose, organizuojamuose pačios organizacijos);	135 taškai
Seminaruose, mokymuose (išoriniuose);	156 taškai
Savarankiškai (specialioji literatūra, kursai ir pan.);	165 taškai
Bendradarbiaujant su kolegomis;	84 taškai

Šių dviejų klausimų analize buvo siekiama nustatyti ryšį tarp organizacijos darbuotojų žinių poreikių bei organizacijos suteikiamų galimybių juos patenkinti. Įvertinus tyrimo rezultatus galima

teigti, kad organizacija sugeba teisingai identifikuoti savo darbuotojų žinių poreikius bei propaguoja vertingiausias darbuotojams mokymosi būdus.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijoje yra akcentuojama nuolatinio mokymosi bei tobulėjimo svarba, taip pat yra siekiama sudaryti reikiamas sąlygas bei suteikti priemones organizacijos darbuotojų mokymuisi. Be to, darbuotojai jaučia vadovų skatinimą bei palaikymą šiuo klausimu. Svarbu yra tai, kad organizacija stengiasi pritaikyti mokymosi būdus, labiausiai atitinkančius jos darbuotojų poreikius. Kaip vieną iš neigiamų aspektų galima būtų išskirti tai, kad su organizacijos mokymusi susiję procesai galėtų būti vykdomi sistemingiau. Tačiau apibendrinus visus duomenis galima teigti, kad organizacijoje yra suvokta nuolatinio mokymosi svarba.

Organizacinė kultūra. Šiuo klausimų bloku yra siekiama nustatyti, ar organizacijoje suformuota organizacinė kultūra leidžia sukurti žinių sklaidai palankią aplinką. Todėl yra analizuojami tokie organizacinės kultūros elementai kaip darbuotojų tarpusavio komunikacija, komandinis darbas, lyderystė.

Darbuotojų tarpusavio komunikacija. Kaip matome iš žemiau pateiktos lentelės (žr. 4 lent.), 95 % apklaustųjų mano, kad organizacijoje darbuotojai yra skatinami dalintis žiniomis bei informacija. Tačiau teiginiui, jog organizacijos darbuotojai yra linkę tarpusavyje dalinti žiniomis pritaria šiek tiek mažesnis respondentų skaičius - 83 %. Tai rodo, kad nors organizacijoje yra aktyviai skatinamas žinių dalijimasis, ne visi darbuotojai yra linkę tai daryti. Vis dėlto reikia pabrėžti, kad didžioji dauguma organizacijos darbuotojų yra linkę dalintis savo sukauptomis žiniomis.

Taip pat galima teigti, kad organizacijoje yra skatinamas neformalus darbuotojų bendravimas - 83 % apklaustųjų pritarė šiam teiginiui. Tai yra labai svarbu, kadangi neformalus bendravimas yra vienas iš veiksnių, lemiančių dalijimąsi žiniomis, ypač neišreikštomis. Teiginiui, jog svarbia informacija yra dalijamasi neformalių susitikimų metu pritaria 78 % respondentų. Šiek tiek didesnis respondentų skaičius mano (83 %), kad svarbia informacija yra dalijamasi formalių surinkimų metu. Taigi, organizacijos darbuotojai svarbia informacija bei žiniomis dalinasi tiek formalių, tiek neformalių susirinkimų metu.

4 lentelė. Darbuotojų tarpusavio komunikacija.

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Organizacijoje skatinama dalintis žiniomis bei informacija	56 %	39 %	5 %	0%	0 %
Organizacijos darbuotojai yra linkę dalintis informacija tarpusavyje	27 %	56 %	17 %	0 %	0 %
Organizacijoje svarbia informacija dalinamasi neformalių susitikimų metu (kavos pertraukėlės ir pan.)	17 %	61 %	22 %	0 %	0 %

Organizacijos darbuotojai yra skatinami dalintis žiniomis bei informacija formalių susitikimų metu (darbo susirinkimai, pasitarimai ir pan.)	22 %	61 %	17 %	0 %	0 %
Organizacijoje skatinamas darbuotojų bendravimas neoficialioje aplinkoje (organizuojamos išvykos, šventės ir pan.)	39 %	44 %	17 %	0 %	0 %

Kitas svarbus žinių sklaidai palankios aplinkos formavimo aspektas – komandinis darbas. 72 % apklaustųjų teigiamai vertina teiginį, jog organizacijoje yra skatinamas komandinis darbas (žr. 5 lent.). Respondentų paklausus, ar jų nuomone komandinis darbas yra efektyvesnis negu individualus, 66 % atsakė teigiamai. Tačiau galima pastebėti, 17 % apklaustųjų šį teiginį vertina neigiamai. Tai rodo, kad nors organizacijoje yra skatinamas komandinis darbas, tačiau ne visi respondentai yra patenkinti jo efektyvumu.

5 lentelė. Komandinis darbas

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Jūsų organizacijoje yra skatinamas komandinis darbas.	44 %	28 %	22 %	6 %	0 %
Komandinis darbas yra efektyvesnis negu individualus.	44 %	22 %	17 %	11 %	6 %

Kitas organizacinės kultūros elementas, kurį buvo siekiama įvertinti, buvo vadovavimo pobūdis organizacijoje. Didžioji dauguma apklaustųjų, 95 %, pritaria teiginiui, kad vadovai, priimdami su jų darbu susijusius sprendimus atsižvelgia į jų nuomonę (žr. 6 lent.). Toks pat skaičius respondentų nurodė, kad jiems yra leidžiama priimti savarankiškus sprendimus, jeigu tai neperžengia jų kompetencijos ribų. Visi apklaustieji sutinka, kad vadovai į darbuotojų pateikiamas idėjas, pasiūlymus reaguoja teigiamai. Tai leidžia teigti, kad vadovai skatina darbuotojų iniciatyvumą bei kūrybiškumą. Didžioji dauguma respondentų taip pat sutinka su teiginiu, kad į iškilusias problemas ar klaidas yra reaguojama kaip į galimybę pasimokyti. todėl apibendrinant galima daryti išvadą, jog organizacijoje vyrauja lankstus vadovavimo stilius, kuris skatina darbuotojų kūrybiškumą bei iniciatyvumą. O šie veiksniai yra svarbūs žinių kūrimai, sklaidai bei pritaikymui.

6 lentelė. Vadovavimo pobūdis organizacijoje.

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Priimant su Jūsų darbu susijusius sprendimus, vadovams yra svarbi Jūsų nuomonė	28 %	67 %	5 %	0 %	0 %
Jūs galite pats priimti savarankiškus sprendimus, jeigu tai neperžengia jūsų kompetencijos ribų	56 %	39 %	5 %	0 %	0 %
Vadovai į Jūsų pateikiamas idėjas, pasiūlymus reaguoja teigiamai	39 %	61 %	0 %	0 %	0 %
Į iškilusias problemas ar klaidas yra reaguojama kaip į galimybę pasimokyti, yra išnagrinėjamos to priežastis bei kartu ieškoma geriausių būdų problemai išspręsti	39 %	56 %	5 %	0 %	0 %

Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad organizacijoje yra suformuota atvira darbuotojų tarpusavio komunikacija, kuomet darbuotojai yra skatinami dalintis žiniomis ir yra linkę tai daryti. Organizacijoje taip pat yra skatinamas neformalus darbuotojų bendravimas, o tai yra labai svarbus veiksnys, kadangi sėkmingas žinių vadybos įgyvendinimas yra neatsiejamas nuo tam tikrų santykių tarp darbuotojų formavimo, kadangi didžioji dalis individų žinių yra neišreikštos, todėl būtent neformalus darbuotojų bendravimas tampa itin svarbiu veiksmu, lemiančiu dalijimąsi žiniomis organizacijoje. Organizacijoje taip pat yra skatinamas komandinis darbas, tačiau ne visi respondentai yra patenkinti jo efektyvumu. Tai gali lemti tiek individualios darbuotojų savybės, tiek nepasitenkinimas bendradarbių profesionalumu ar darbo pasiskirstymu. Todėl siekiant nustatyti to priežastis, šį aspektą vertėtų ištirti išsamiau. Svarbu pabrėžti tai, kad žinių vadybai palankios aplinkos formavimo bei palaikymo svarba yra suvokta vadovų lygmenyje. Apibendrinant galima teigti, kad „TELE2“ teisingai valdo tokius organizacinės kultūros elementus kaip, darbuotojų tarpusavio komunikacija, komandinis darbas, lyderystė, todėl organizacijoje yra sukurta žinių sklaidai palanki aplinka.

Žinių vadybos procesai. Sėkmingas žinių vadybos procesų įgyvendinimas leidžia organizacijai efektyviai valdyti žinias. Todėl šiame bloke bus nagrinėjama kaip organizacija įgyvendina šiuos žinių vadybos procesus: žinių identifikavimas, žinių įgijimas, žinių plėtojimas, dalijimasis žiniomis bei jų platinimas, žinių naudojimas, žinių išsaugojimas.

Žinių identifikavimas. Analizuojant šį žinių vadybos procesą yra siekiama išsiaiškinti, ar organizacijos darbuotojai žino, kur gali rasti jiems svarbius žinių šaltinius bei ekspertus (tiek vidinius, tiek išorinius) ir ar gali lengvai juos pasiekti bei naudotis.

Analizuojant žemiau pateiktą lentelę, matome kad iškilus specifinei problemai ar situacijai, dauguma respondentų žino, kur gali rasti jiems reikalingos informacijos. Tačiau svarbu atkreipti

dėmesį tai, kad 27 % respondentų, neturi pakankamai informacijos apie organizacijai prieinamus žinių šaltinius. 66 % apklaustųjų visiškai sutinka arba sutinka su teiginiu, kad iškilus specifinei problemai ar situacijai, žino į kurią organizacijos darbuotoją reikia kreiptis. Vis dėl to, tai, jog maždaug penktadalis respondentų šį teiginį įvertino neigiamai rodo, kad ne visi organizacijos darbuotojai turi pakankamai informacijos apie vidinius savo organizacijos ekspertus. Ši problema dar labiau išryškėja, kalbant apie išorinius žinių šaltinius bei ekspertus. Nors dauguma respondentų, kurie sudaro 47 % apklaustų organizacijos darbuotojų, teigiamai vertina teiginį, jog iškilus specifinei problemai ar situacijai, žinote iš kokių išorinių šaltinių ar ekspertų galite gauti jums reikalingos informacijos bei žinių, tačiau labai panašus respondentų skaičius, 44 % šį teiginį vertina neigiamai. Tai rodo, kad organizacijai trūksta pilno vaizdo apie jai reikšmingų sričių išorinius žinių šaltinius bei ekspertus. Kitas svarbus aspektas, kurią reikia išanalizuoti, yra tiek vidinės, tiek išorinės informacijos prieinamumas darbuotojams. Paskutiniu teiginiu būtent tai buvo siekiama įvertinti. Nors daugiau nei pusė apklaustų organizacijos darbuotojų teigiamai vertina teiginį, kad iškilus specifinei problemai ar situacijai, lengvai gauna jiems reikalingas žinias bei informaciją, tačiau maždaug trečdalis respondentų šioje srityje susiduria su problemomis, o tai gali neigiamai paveikti kitų žinių vadybos procesų efektyvų įgyvendinimą. Todėl šį aspektą organizacijai reiktų tobulinti.

7 lentelė. Žinių identifikavimas

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Iškilus specifinei problemai ar situacijai, Jūs žinote kur reikia ieškoti sprendimui reikalingos informacijos	22 %	32 %	19 %	27 %	0 %
Iškilus specifinei problemai ar situacijai, Jūs žinote į kurią organizacijos darbuotoją reikia kreiptis	32 %	34 %	17 %	17 %	0 %
Iškilus specifinei problemai ar situacijai, Jūs žinote iš kokių išorinių šaltinių ar ekspertų galite gauti jums reikalingos informacijos bei žinių	18 %	29 %	9 %	44 %	0 %
Iškilus specifinei problemai ar situacijai, Jūs lengvai gaunate jums reikalingas žinias bei informaciją	23 %	35 %	15 %	27 %	0 %

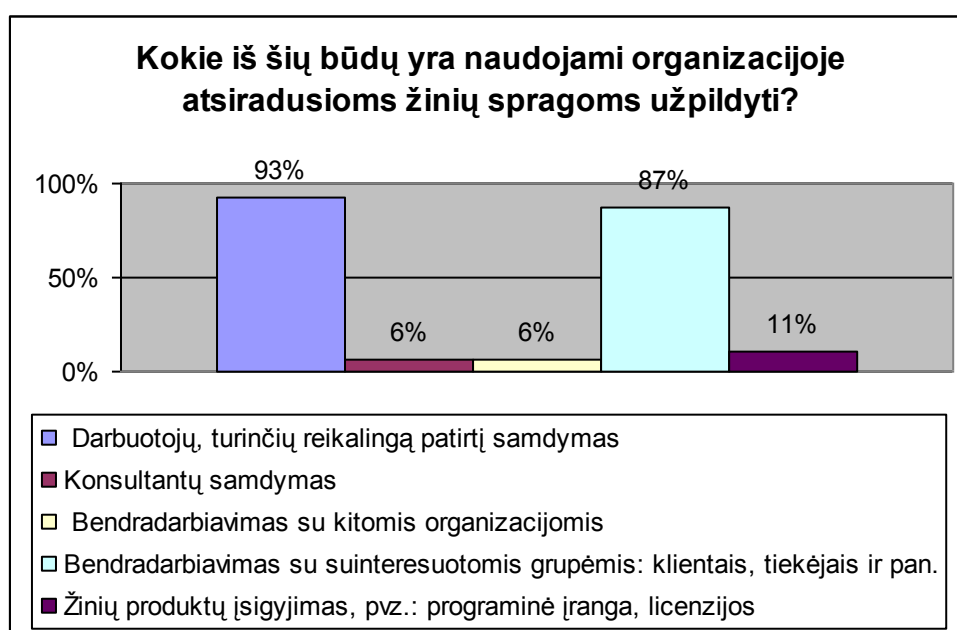
Taigi, nors dauguma respondentų visus teiginius, atspindinčius žinių identifikavimo procesą organizacijoje įvertino teigiamai, tyrimas atskleidė, kad šiame procese yra susiduriama su tam tikromis kliūtimis, kurios trukdo efektyviai identifikuoti organizacijos turimas žinias. Kaip pagrindinę probleminę sritį būtų galima išskirti nepakankamą organizacijos darbuotojų informuotumą apie organizacijai prieinamus išorinius žinių šaltinius bei ekspertus. Darbuotojams

taip pat trūksta informacijos apie vidinius šaltinius bei ekspertus, be to, yra susiduriama su žinių prieinamumo problema.

Žinių įgijimas. Vienas iš organizacijos žinių spragų užpildymo būdų yra jų įgijimas iš išorinių šaltinių. Todėl vertinant žinių vadybą, reikia nustatyti kokius žinių įgijimo būdus naudoja organizacija bei įvertinti jų veiksmingumą.

Kaip matome iš žemiau pateiktos diagramos (žr. 1 diagr.), organizacija dažniausiai naudoja du naujų žinių iš išorės įgijimo būdus: tai darbuotojų, turinčių reikalingą patirtį samdymas ir bendradarbiavimas su suinteresuotomis grupėmis, tokiomis kaip klientai, tiekėjai ar partneriai.

1 diagrama. Žinių spragų užpildymo būdai



Sekančiu anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, ar pritaikius šiuos būdus, buvusi žinių spraga yra užpildoma (žr 7 anketos kl., 2 priedas). 67 % apklaustųjų atsakė taip, 26 % respondentų nuomone žinių spragos būna užpildomos tik iš dalies, tuo tarpu mažuma respondentų, 7 % neigiamai vertina organizacijos naudojamų priemonių veiksmingumą.

Taigi, galima daryti išvadą, kad organizacijos naudojamos žinių spragų užpildymo priemonės yra veiksmingos, todėl žinių įgijimo procesas yra vykdomas efektyviai.

Žinių plėtojimas. Nagrinėjant žinių plėtojimo procesą yra siekiama išanalizuoti tai, kaip organizacija paprastai dirba su naujomis idėjomis ir kaip skatina bei naudojami savo darbuotojų kūrybingumu.

Kaip matome iš žemiau pateiktos rezultatų lentelės (žr. 5 lent.), organizacijoje yra dažnai eksperimentuojama, ieškoma naujų sprendimo būdų ir galimybių. Šiam teiginiui pritaria 72 % apklaustų darbuotojų. Pastarąjį teiginį taip pat patvirtina tai, jog net iškilusias problemas ar klaidas organizacija vertina kaip į galimybę žinioms plėtoti.

Tyrimo rezultatai taip pat atskleidžia, kad organizacijoje yra itin vertinamas darbuotojų iniciatyvumas bei kūrybingumas. Taip mano 94 % apklaustųjų, svarbu pabrėžti tai, kad darbuotojų kūrybingumo skatinimas yra pagrindinis veiksnys, lemiantis sėkmingą žinių plėtojimą organizacijoje. Tai, jog organizacijoje yra sėkmingai vykdomas žinių plėtojimo procesas atspindi ir respondentų pritarimas teiginiui, kad organizacijoje yra nuolatos stengiamasi pritaikyti naujas idėjas. 78 % apklausos dalyvių taip pat mano, kad jų idėjos yra ne tik išklausomos, bet ir panaudojamos. Tai atskleidžia, kad organizacija ne tik skatina darbuotojų kūrybiškumą, bet ir moka panaudoti jį organizacijos veikloje.

8 lentelė. Žinių plėtojimas

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Jūsų organizacijoje yra dažnai eksperimentuojama, ieškoma naujų sprendimo būdų ir galimybių	22 %	50 %	22 %	6 %	0 %
Tokios darbuotojų savybės kaip kūrybingumas, iniciatyvumas yra labai vertinamos	50 %	44 %	6 %	0 %	0 %
Organizacijoje yra nuolatos stengiamasi pritaikyti naujas idėjas	28 %	39 %	33 %	0 %	0 %
Jūsų idėjos ir pasiūlymai yra ne tik išklausomi, bet ir panaudojami	33 %	45 %	22 %	0 %	0 %
Į iškilusias problemas ar klaidas yra reaguojama kaip į galimybę pasimokyti	50 %	33 %	17 %	0 %	0 %

Tai, jog organizacijoje yra nuolatos skatinamas darbuotojų kūrybingumas bei iniciatyvumas, nuolatos ieškoma naujų sprendimų būdų bei stengiamasi pritaikyti darbuotojų idėjas organizacijos veiklai gerinti leidžia daryti išvadą, žinių plėtojimo procesas organizacijoje yra vykdomas efektyviai.

Dalijimasis žiniomis ir jų platinimas (sklaida). Viena iš sudėtingiausių žinių vadybos užduočių yra žinių perdavimas reikiams asmenims, bei pasirūpinimas, kad žinios būtų prieinamos darbuotojams kai jų reikia. Todėl siekiama išsiaiškinti, ar organizacijai darbuotojai gali laisvai naudotis žiniomis, kurių jiems reikia, kad galėtų vykdyti savo užduotis.

Pirmiausia buvo siekiama išsiaiškinti, ar organizacijos darbuotojai gali lengvai susirasti savo darbui reikalingas žinias bei informaciją. 17 % apklaustųjų visada pavyksta lengvai susirasti reikalingos informacijos bei žinių, 67 % nurodė, kad jiems dažniausiai pavyksta tai padaryti, o 27 % mano kad jiems nepavyksta lengvai to padaryti (žr. 9 anketos kl., 2 pried.). Taigi, nors dauguma apklaustų darbuotojų nurodė, kad dažniausiai lengvai suranda savo darbui reikalingą informaciją bei žinias, tačiau maždaug trečdalis respondentų susiduria su sunkumais šioje srityje. Taip pat reikia

pabrėžti, kad tik procentaliai mažiausia apklaustųjų dalis visada lengvai randa savo darbui reikalingos informacijos bei žinių. Tai rodo, kad organizacijoje yra susiduriama su informacijos ieškos bei prieinamumo problemomis.

Sekantis anketos klausimas papildė anksčiau nagrinėtą klausimą. Buvo siekiama nustatyti, ar organizacijos darbuotojai laiku gauna savo darbui reikalingas žinias bei informaciją. Galime pastebėti tas pačias tendencijas: 17 % respondentų visada laiku gauna darbui reikalingos informacijos bei žinių, 67 % nurodė, jog dažniausiai, o 27 % laiku negauna darbui reikalingų žinių bei informacijos (žr. 10 anketos kl., 2 pried.). Vėlgi, nors daugumai respondentų žinios bei informacija dažniausiai yra prieinamos laiku, tačiau 27 % apklaustųjų darbuotojų į šį klausimą atsakė neigiamai, todėl galima daryti išvadą, kad organizacijoje yra susiduriama ne tik su žinių prieinamumo, bet ir operatyvumo problemomis.

Siekiant įvertinti žinių platinimą organizacijoje, taip pat labai svarbu yra išsiaiškinti, ar tarp atskirų organizacijos skyrių žinių sklaida vyksta efektyviai. Todėl respondentams buvo pateiktas klausimas, ar informacija iš kitų skyrių, kuri jiems gali būti naudinga, yra lengvai prieinama. 13 % respondentų nurodė, kad taip, visada. Dauguma respondentų, 50 % nurodė, kad dažniausiai tokia informacija yra lengvai prieinama, tuo tarpu likusi respondentų dalis, 37 % atsakė neigiamai (žr. 12 anketos kl., 2 pried.). Taigi, tik procentaliai mažiausia respondentų dalis visada lengvai prieina prie jiems naudingos informacijos iš kitų skyrių, todėl galima daryti išvadą, jog siekiant pagerinti žinių sklaidos procesus organizacijoje, reikėtų išvystyti efektyvesnę bendradarbiavimą tarp organizacijos skyrių.

Kitas žinių sklaidos efektyvumui svarbus aspektas - tai visapusiškas organizacijos darbuotojų įtraukimas į organizacijos veiklą (vykdomus projektus ir pan.). Tyrimo rezultatai parodė, kad nors dauguma apklaustųjų darbuotojų (61 %) jaučiasi pilnai įtraukti į organizacijos veiklą, tačiau 39 % organizacijos darbuotojų nesijaučia pakankamai įtraukti į organizacijos veiklą, taigi šis aspektas gali neigiamai įtakoti žinių sklaidos efektyvumą organizacijoje (žr. 11 anketos kl., 2 pried.).

Sėkmingas žinių sklaidos įgyvendinimas yra neatsiejamas nuo įvairių komunikacinių bei informacinių technologijų (pvz.: intranetas, duomenų bazės) pritaikymo. Todėl sekančiu anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kas skatina organizacijos darbuotojus naudotis šiomis priemonėmis ir atvirkščiai.

Pirmiausia buvo siekiama nustatyti, ar žinių sklaidai skirtomis priemonėmis organizacijos darbuotojai apskritai naudojasi. Kaip matome iš žemiau pateiktos lentelės (žr. 6 lent.), nors visi respondentai šiomis priemonėmis naudojasi atlikdami savo kasdieninius darbus, tačiau ne visiems respondentams yra aiškios naudojimosi šiomis priemonėmis taisyklės bei principai. Taip pat svarbu akcentuoti tai, kad nors pusė apklaustųjų organizacijos darbuotojų pritaria teiginiui, kad šiomis

priemonėmis naudotis yra patogų, tačiau 18 % apklaustųjų neigiamai vertina šį teiginį. Tai rodo, kad žinių sklaidai taikomas priemonės vis dėl to reikėtų tobulinti, siekiant efektyvesnio jų panaudojimo dalinant bei platinant žinias organizacijoje. Taip pat galima teigti, kad dauguma respondentų (61 %) yra patenkinti randamos informacijos kokybe, tačiau tai, jog atsiranda neigiamai šį teiginį vertinančių apklaustųjų rodo, kad organizacijai vertėtų atkreipti dėmesį į talpinamos informacijos atnaujinimo bei priežiūros klausimus.

9 lentelė. Žinių sklaidai naudojamos priemonės

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Žinių valdymui skirtomis priemonėmis (intranetu, duomenų bazėmis ir t.t.) naudojantės kasdieninėje savo veikloje	78 %	22 %	0 %	0 %	0 %
Jums yra aiškios naudojimosi šiomis priemonėmis taisyklės bei principai	26 %	44 %	16 %	14%	0 %
Naudotis šiomis priemonėmis jums yra patogų.	22 %	28 %	32 %	18 %	0 %
Jūs esate patenkintas randamos informacijos kokybe	22 %	39 %	17 %	22 %	0 %

Apibendrinant visus išanalizuotos duomenis galima daryti išvadą, kad organizacijoje yra susiduriama su nepakankamo žinių prieinamumo, operatyvumo, efektyvios žinių sklaidos tarp organizacijos skyrių bei nepakankamo darbuotojų įtraukimo į organizacijos veiklą problemomis. Organizacijai taip pat vertėtų tobulinti žinių sklaidai taikomų priemonių patogumą, naudojimosi jomis aiškumą bei atidžiau prižiūrėti pateikiamos informacijos kokybę. Todėl galima daryti išvadą, kad dalijimosi žiniomis bei jų platinimo procesas organizacijoje yra vykdomas nepakankamai efektyviai ir turėtų būti tobulinamas atsižvelgiant į minėtas problemines sritis.

Žinių naudojimas. Nagrinėjant šį žinių vadybos procesą yra siekiama išsiaiškinti, ar organizacija geba efektyviai pritaikyti žinias kasdieninėje organizacijos veikloje. Šis procesas yra laikomas žinių vadybos įgyvendinimo etapu, kadangi būtent šiame etape žinios yra transformuojamos į konkrečius rezultatus. Dėl šios priežasties žinių panaudojimo vertinimui turi būti skiriamas išskirtinis dėmesys.

Respondentų paklausus, ar jiems pavyksta pritaikyti per mokymus, seminarus, savarankiškai, bendradarbiaujant su kolegomis ar kitokiu būdu įgytas žinias jų darbe, didžioji dauguma, 89 % respondentų, į šį klausimą atsakė teigiamai (žr. 14 anketos kl., 2 pried.). 11 % apklaustųjų nurodė, kad jiems nepavyksta savo darbe pritaikyti naujų žinių. Sekantis anketos klausimas leido nustatyti, kokios yra pagrindinės naujų žinių pritaikymo kliūtys (žr. 16 anketos kl., 2 pried.). 60 % apklaustųjų kaip pagrindinę kliūtį nurodė, tai kad naujos žinios praplečia akiratį, tačiau nėra

susijusios su jų darbu. Po vienodą skaičių respondentų, 6 %, mano, jog darbe nėra sudaromos sąlygos praktiškai pritaikyti naujas žinias ir tam trukdo skeptiškas vadovų požiūris. Tačiau kadangi šiuos du aspektus kaip kliūtį išskyrė labai mažas skaičius respondentų, galima daryti išvadą, kad organizacijoje yra sudaromos tinkamos darbo sąlygas naujų žinių pritaikymai, be to, organizacijos darbuotojai jaučia vadovų palaikymą šiuo klausimu. 11 % apklaustųjų kaip kliūtį naujų žinių pritaikymui nurodė skeptišką bendradarbių požiūrį. Nurodydami žinių pritaikymo kliūtis, 17 % apklaustųjų papildomai išskyrė šias priežastis: laiko trūkumas bei tinkamų įgūdžių neturėjimas.

Respondentų paprašius įvertinti, kiek įgytų žinių jiems pavyksta pritaikyti savo darbe, 50 % nurodė, jog jiems pavyksta pritaikyti didžiąją dalį žinių. 34 % apklaustųjų darbuotojų nurodė, kad jiems pavyksta pritaikyti maždaug pusę įgytų žinių. Maža dalis apklaustųjų, 16 % pritaiko mažai žinių (žr. 15 anketos kl., 2 pried.). Todėl galima teigti, kad nors dauguma respondentų pritaiko naujai įgytas žinias, tačiau pusei respondentų nepavyksta maksimaliai išnaudoti naujų žinių potencialo.

Sekančiu anketos klausimu buvo siekiama nustatyti, kur organizacijos darbuotojai dažniausiai pritaiko naujai įgytas žinias. Dauguma respondentų, 72 %, nurodė kad įgytos žinios yra naudingos atliekant tiesioginį darbą. Šiek tiek mažesnis respondentų skaičius, 67 % nurodė, kad įgytos žinios padeda operatyviau bei efektyviau priimti sprendimus sprendžiant netradicines problemas ar situacijas. 50 % apklaustųjų nurodė, kad įgytos žinios suteikia jiems pagrindą naujų idėjų, pasiūlymų vystymui. 34 % mano, jog įgytos žinios yra svarbios įsisavinant bei pritaikant naujas technologijas, programas, procesus (žr. 17 anketos kl. 2 pried.). Taigi, naujų žinių pritaikymo spektras organizacijoje yra tikrai platus, vis dėlto žinios darbuotojų dažniausiai pritaikomos atliekant tiesioginį jų darbą.

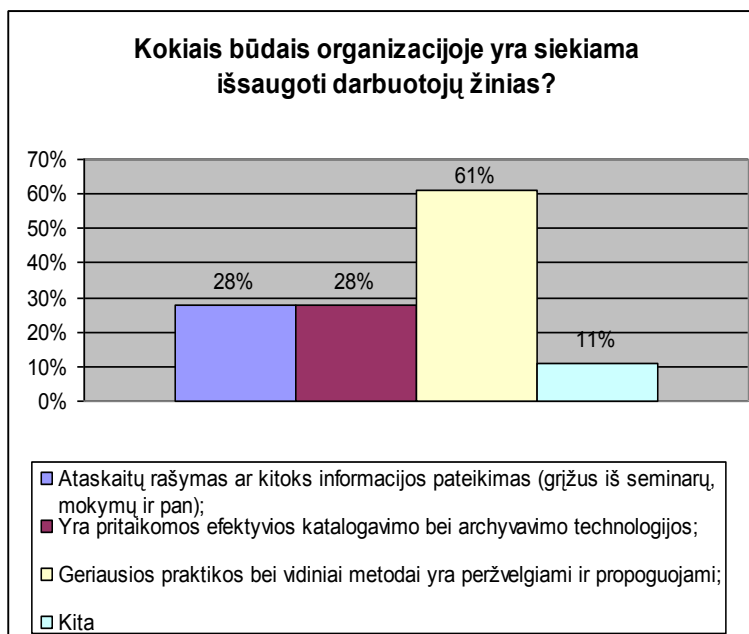
Apibendrinant šių klausimų analizę, matoma jog didžioji dauguma respondentų pritaiko didžiąją dalį naujai įgytų žinių savo darbe. Kaip pagrindinė kliūtis naujų žinių pritaikymui yra išskiriama tai, kad naujos žinios praplečia akiratį, tačiau nėra susijusios su tiesioginiu darbu. Dažniausiai žinios yra pritaikomos atliekant tiesioginį darbą, tačiau jos taip pat panaudojamos operatyvesniam bei efektyvesniam sprendimų priėmimui bei problemų sprendimui, naujų idėjų vystymui bei naujų technologijų įsisavinimui ir pritaikymui. Taigi tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad žinių naudojimo procesas organizacijoje yra vykdomas efektyviai.

Žinių išsaugojimas. Šio tyrimo etapo tikslas yra išsiaiškinti ar organizacija sugeba efektyviai išsaugoti žinias, kad jos nebūtų prarastos.

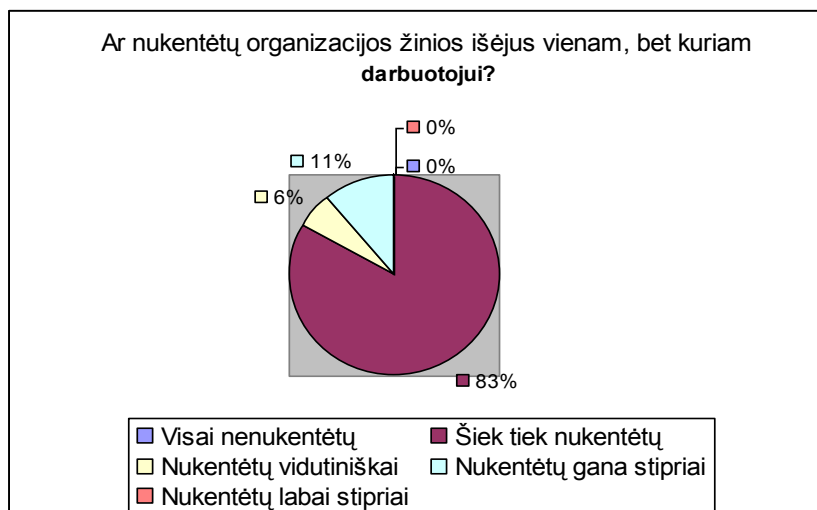
Pirmiausia buvo siekiama išsiaiškinti, kokias būdais organizacija siekia išsaugoti darbuotojų žinias. Tyrimas atskleidė, jog pagrindinis žinių išsaugojimo būdas yra geriausių praktikų bei metodų propagavimas (žr. 2 diagr.). Taip pat galima daryti išvadą, kad organizacijoje nėra pakankamai efektyviai praktikuojamos žinių formalizavimo priemonės, tokios kaip ataskaitų

rengimas bei nėra pakankamai išvystytos efektyvios katalogavimo bei archyvavimo technologijos, ir šie aspektai ilginiui gali neigiamai paveikti žinių išsaugojimo efektyvumą. 11 % apklaustųjų pasirinko kitą atsakymo variantą, kuris atskleidė, jog kaip vienas žinių išsaugojimo būdų yra naudojamas naujų darbuotojų apmokymas, kuomet jį apmoko išeinantysis darbuotojas.

2 diagrama. Žinių išsaugojimo būdai



3 diagrama. Žinių spragos atsiradimas išėjus organizacijos darbuotojui.



Taip pat svarbu buvo išsiaiškinti, ar nukentėtų organizacijos žinios, išėjus vienam, bet kuriam organizacijos darbuotojui. Kaip matome iš žemiau pateiktos diagramos (žr. 3 diagr.), didžioji dauguma respondentų mano, kad organizacijos žinios šiek tiek nukentėtų. Ir nors tai leistų teigti, kad organizacijai pavyksta efektyviai fiksuoti savo darbuotojų žinias, tačiau reikia atkreipti dėmesį į tai, kad nei vienas respondentas nenurodė, jog organizacijos žinios visiškai nenukentėtų. Ir nors tik maža

dalį respondentų mano, kad žinios nukentėtų gana stipriai, galima daryti išvadą, jog praradus darbuotoją organizacijoje vis tik atsirastų tam tikra žinių spraga, todėl žinių išsaugojimo mechanizmus vis dar reiktų tobulinti.

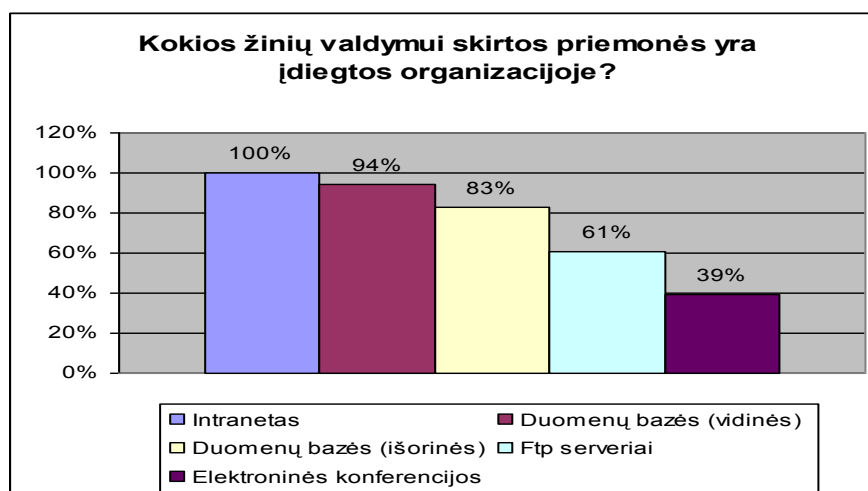
Apibendrinat galima teigti, kad nors žinių išsaugojimo procesas organizacijoje yra vykdomas efektyviai, efektyvesnis darbuotojų žinių formalizavimas bei sisteminimas galėtų dar labiau pagerinti šį procesą.

Taigi, išanalizavus žinių vadybos procesų įgyvendinimą „TELE2“, galima daryti išvadą, kad ne visi žinių vadybos procesai yra įgyvendinami vienodai efektyviai. Su pagrindiniais sunkumais organizacijoje yra susiduriama identifikuojant žinias bei jas platinant. Tuo tarpu žinių įgijimo, plėtojimo, dalijimosi bei išsaugojimo procesus galima vertinti kaip vykdomus efektyviai.

Technologinė infrastruktūra. Sėkmingas žinių vadybos vykdymas organizacijoje yra neatsiejamas nuo tam tikros technologinės infrastruktūros sukūrimo: įvairių technologijų pritaikymas leidžia įgyvendinti žinių vadybos procesus, todėl vertinant žinių vadybą svarbu įvertinti organizacijos technologinę bazę.

Atsakant į klausimą, kokios žinių valdymui bei sklaidai skirtos priemonės yra įdiegtos organizacijoje, respondentų nuomonės pasiskirstė labai netolygiai (žr. 4 diagr.). Todėl galima daryti išvadą, kad nors organizacijoje yra taikomos įvairios technologijos, tačiau organizacijos darbuotojai nežino apie kai kurių iš jų egzistavimą. Šis klausimas taip pat leidžia atskleisti tai, kokiomis žinių valdymo bei sklaidos priemonėmis organizacijos darbuotojai dažniausiai naudojasi (natūralu kad respondentai naudojais tomis priemonėmis, kurias žino). Kaip pagrindinę priemonę galima išskirti intranetą, kadangi visi apklaustieji pasirinko šį punktą. Taip pat dažnai naudojamos vidinės bei išorinės duomenų bazės.

4 diagrama. Žinių valdymui skirtos priemonės, įdiegtos organizacijoje.



Kaip jau buvo minėta anksčiau, įvairių technologinių priemonių pritaikymas yra labai glaudžiai susijęs su žinių vadybos procesų įgyvendinimu. Todėl kai kurie technologinę

infrastruktūrą apibūdinantys elementai jau buvo atskleisti anksčiau, analizuojant žinių vadybos procesus. Akcentuoti galima būtų dalijimosi žiniomis ir jų platinimo procesą, kurio analizė parodė, kad reikėtų tobulinti šių priemonių patogumą bei naudojimosi principų, taisyklių bei galimybių aiškumą.

Taigi apibendrinat, nors organizacijoje yra įdiegtas platus žinių valdymui bei sklaidai skirtų priemonių spektras, tačiau ne visi organizacijos darbuotojai yra su jomis supažindinti. Kaip pagrindinę priemonę, kuria naudojasi visi respondentai, būtų galima išskirti intranetą. Anksčiau nagrinėti žinių vadybos procesai taip pat atskleidė, kad žinių valdymo bei sklaidos priemonėms trūksta patogumo, taip pat reikėtų aiškiau suformuluoti naudojimosi jomis principus.

4.5 Tyrimo išvados

Tyrimo rezultatų analizė yra pateikiama pagal tyrimo pradžioje išsikeltus tyrimo uždavinius.

Pirmuoju tyrimo uždaviniu buvo siekiama išsiaiškinti organizacijos strategijos bei žinių vadybos **strategijos sąsajas**. Organizacijos strategija paremta dokumento „TELE2 kelias“ analizė leido padaryti išvadą, kad nors žinių vadyba organizacijoje nėra išskirta kaip atskiras vadybos objektas, tačiau organizacijos strategijoje yra apibrėžiamos žinių valdymo veiklos. Yra svarbu akcentuoti tai, kad žinių valdymas organizacijoje yra glaudžiai susietas su organizacijos verslo procesais: žinių valdymas yra suprantamas kaip svarbi dedamoji dalis verslo procesų vykdymui bei tobulinimui ir organizacijos tikslų pasiekimui. Organizacijos veiklą reglamentuojančiame dokumente kaip viena pagrindinių vertybių yra išskiriama nuolatinis darbuotojų dalijimasis žiniomis. Yra pabrėžiama efektyvaus darbuotojų aprūpinimo visa reikalinga informacija bei žiniomis, nuolatinio mokymosi, palankios žinių sklaidai aplinkos (atvira darbuotojų komunikacija, komandinis darbas) formavimo svarba.

Antrasis tyrimo uždavinys buvo išanalizuoti organizacijos nuolatinį **mokymąsi**. Tyrimas atskleidė, kad organizacijoje yra akcentuojama nuolatinio mokymosi bei tobulėjimo svarba, taip pat yra siekiama sudaryti reikiamas sąlygas bei suteikti priemones organizacijos darbuotojų mokymuisi. Vadovai taip pat palaiko bei skatina darbuotojų mokymosi iniciatyvas. Svarbu yra tai, kad organizacijoje yra stengiamasi pritaikyti mokymosi būdus, labiausiai atitinkančius jos darbuotojų poreikius. Kaip vieną iš tobulintinų aspektų galima būtų išskirti tai, kad su darbuotojų mokymusi susiję procesai organizacijoje galėtų būti vykdomi sistemingiau. Tačiau bendra tyrimo rezultatų analizė leidžia teigti, kad organizacijoje yra suvokta nuolatinio mokymosi svarba.

Trečiuoju tyrimo uždaviniu buvo siekiama įvertinti, ar organizacija yra sukūrusi **žinių sklaidai palankią aplinką**, analizuojat tokius organizacinės kultūros elementus kaip darbuotojų

tarpusavio komunikacija, komandinis darbas, lyderystė. Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad organizacijoje yra suformuota atvira darbuotojų tarpusavio komunikacija, kuomet darbuotojai yra skatinami dalintis žiniomis ir yra linkę tai daryti. Organizacijoje taip pat yra skatinamas neformalus darbuotojų bendravimas bei komandinis darbas, tačiau ne visi respondentai yra patenkinti jo efektyvumu. Todėl siekiant nustatyti to priežastis, šį aspektą vertėtų išnagrinėti išsamiau. Svarbu pabrėžti tai, kad žinių vadybai palankios aplinkos formavimo bei palaikymo svarba yra suvokta vadovų lygmenyje. Apibendrinant galima teigti, kad „TELE2“ teisingai valdo tokius organizacinės kultūros elementus kaip, darbuotojų tarpusavio komunikacija, komandinis darbas, lyderystė, todėl organizacijoje yra sukurta žinių sklaidai palanki aplinka.

Ketvirtasis uždavinys buvo skirtas **žinių vadybos procesų analizei**. Tyrimas leido atskleisti šių žinių vadybos procesų būklę:

- žinių identifikavimas. Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad šiame procese yra susiduriama su tam tikromis kliūtimis, kurios trukdo efektyviai identifikuoti organizacijos turimas žinias. Kaip pagrindinę probleminę sritį būtų galima išskirti nepakankamą organizacijos darbuotojų informuotumą apie organizacijai prieinamus išorinius žinių šaltinius bei ekspertus. Darbuotojams taip pat trūksta informacijos apie vidinius šaltinius bei ekspertus, be to, yra susiduriama su šių žinių prieinamumo sunkumais;
- žinių įgijimas. Tyrimas atskleidė, kad organizacijoje dažniausiai naudojami du naujų žinių iš šorės įgijimo būdai - darbuotojų, turinčių reikalingą patirtį samda bei bendradarbiavimas su suinteresuotomis grupėmis (klientai, tiekėjai, partneriai ir pan.) - yra veiksmingi, kadangi leidžia efektyviai užpildyti organizacijoje atsiradusias žinių spragas. Taigi, galima daryti išvadą, jog žinių įgijimo procesas yra vykdomas efektyviai;
- žinių plėtojimas. Tai, jog organizacijoje yra nuolatos skatinamas darbuotojų kūrybingumas bei iniciatyvumas, nuolatos ieškoma naujų sprendimų būdų bei stengiamasi pritaikyti darbuotojų idėjas organizacijos veiklai gerinti, leidžia daryti išvadą, kad žinių plėtojimo procesas organizacijoje yra vykdomas efektyviai.
- dalijimasis žiniomis bei jų platinimas. Tyrimas atskleidė, kad organizacijoje yra susiduriama su nepakankamo žinių prieinamumo, operatyvumo, efektyvios žinių sklaidos tarp organizacijos skyrių bei nepakankamo darbuotojų įtraukimo į organizacijos veiklą problemomis. Organizacijai taip pat vertėtų tobulinti žinių sklaidai taikomų priemonių patogumą, naudojimosi jomis aiškumą bei atidžiau prižiūrėti pateikiamos informacijos kokybę. Todėl galima daryti išvadą, kad dalijimosi žiniomis bei jų platinimo procesas organizacijoje yra vykdomas nepakankamai efektyviai ir turėtų būti tobulinamas atsižvelgiant į minėtas problemines sritis.

- žinių naudojimas. Tyrimas atskleidė, jog didžioji dauguma respondentų pritaiko didžiąją dalį naujai įgytų žinių savo darbe. Kaip pagrindinė kliūtis naujų žinių pritaikymui yra išskiriama tai, kad naujos žinios praplečia akiratį, tačiau nėra susijusios su tiesioginiu darbu. Dažniausiai žinios yra pritaikomos atliekant tiesioginį darbą, tačiau jos taip pat panaudojamos operatyvesniam bei efektyvesniam sprendimų priėmimui bei problemų sprendimui, naujų idėjų vystymui bei naujų technologijų įsisavinimui ir pritaikymui. Taigi tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad žinių naudojimo procesas organizacijoje yra vykdomas efektyviai.
- žinių išsaugojimas. Tyrimas atskleidė, jog pagrindinis žinių išsaugojimo būdas organizacijoje yra geriausių praktikų bei metodų propagavimas. Tyrimas taip pat atskleidė, kad organizacijoje nėra efektyviai pritaikomos žinių formalizavimo bei sisteminimo priemonės, o tai ilgainiui gali neigiamai paveikti žinių išsaugojimo efektyvumą. Apibendrinat galima teigti, kad nors žinių išsaugojimo procesas organizacijoje yra vykdomas efektyviai, efektyvesnis darbuotojų žinių formalizavimas bei sisteminimas galėtų dar labiau pagerinti šį procesą.

Taigi, išanalizavus žinių vadybos procesų įgyvendinimą „TELE2“, galima daryti išvadą, kad ne visi žinių vadybos procesai yra įgyvendinami vienodai efektyviai. Su pagrindiniais sunkumais organizacijoje yra susiduriama identifikuojant žinias bei jas platinant. Tuo tarpu žinių įgijimo, plėtojimo, dalijimosi bei išsaugojimo procesus galima vertinti kaip vykdomus efektyviai.

Paskutiniu metu tyrimo uždaviniu buvo siekiama įvertinti, kaip organizacijos **technologinė infrastruktūra** palaiko žinių vadybos įgyvendinimą. Apibendrinus tyrimo rezultatus galima teigti, kad nors organizacijoje yra įdiegtas platus žinių valdymui bei sklaidai skirtų priemonių spektras, tačiau ne visi organizacijos darbuotojai yra su jomis supažindinti. Kaip pagrindinę priemonę, kuria naudojasi visi respondentai, būtų galima išskirti intranetą. Anksčiau nagrinėti žinių vadybos procesai taip pat atskleidė, kad žinių valdymo bei sklaidos priemonėms trūksta patogumo, taip pat reikėtų aiškiau suformuluoti naudojimosi jomis principus.

Taigi, atlikus tyrimą, pavyko įgyvendinti visus tyrimo pradžioje išsikeltus uždavinius, todėl tyrimo tikslas – įvertinti žinių vadybą „TELE2“ būstinėje Lietuvoje yra pasiektas. Tiesa, reikia pabrėžti, kad pirmo tyrimo uždavinio įvykdymas yra sąlyginis: kadangi dėl organizacijos konfidencialumo politikos nepavyko išnagrinėti organizacijos strateginių dokumentų, todėl išvalgos yra formuluojamos remiantis organizacijos strategija paremtu dokumentu – organizacijos veiklos nuostatų - analize.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad nors žinių vadyba „TELE2“ būstinėje Lietuvoje nėra formaliai vykdoma, tačiau organizacijoje yra suvokta žinių valdymo svarba. Yra vystomos žinių vadybai svarbios sritys: žinių valdymo svarba yra suvokta organizacijos strateginiame lygmenyje; organizacijoje yra suvokta nuolatinio mokymosi svarba; yra formuojama palanki žinių sklaidai kultūra; yra įgyvendinami sėkmingą žinių valdymą užtikrinantys žinių

vadybos procesai; organizacijoje sukurta technologinė infrastruktūra palaiko žinių vadybos procesus. Taigi darbo pradžioje išsikelta hipotezė pasitvirtino - žinių vadyba yra plačiai taikoma „TELE2“ būstinėje Lietuvoje, nes yra suvokta jos svarba.

IŠVADOS

Vyraujant dabartinei žiniomis pagrįstai ekonomikai, formuojasi kitokių nei anksčiau vadybos principų, įgūdžių, kompetencijų poreikis. Aplinkos dinamika lemia tai, kad pagrindiniu organizacijos ilgalaikį konkurenciją pranašumą nusakančiu veiksmu tampa žinios. Taigi, norinčios išlikti ir sėkmingai konkuruoti žinių ekonomikoje organizacijos turi išmokyti valdyti savo žinias. Nors žinios yra traktuojamos kaip vienas vertingiausių organizacijos išteklių, žinių dinamiškumas bei subjektyvumas lemia jų valdymo sudėtingumą. Todėl yra susiduriama su efektyvaus žinių perdavimo, sisteminimo bei panaudojimo organizacijos veiklai gerinti problema. Taigi, organizacijoms suvokus, kad žinias, kaip ir bet kurį kitą procesą, reikia valdyti, buvo aktyviai susidomėta žinių vadybos įgyvendinimo bei vystymo klausimais.

Vis daugiau organizacijų suvokiant žinių vadybos naudą bei diegiant įvairias žinių vadybos sistemas, formuojasi žinių vadybos vertinimo poreikis: sėkmingas žinių vadybos įgyvendinimas yra neatsiejamas nuo jos įvertinimo, kadangi žinių vadybos vertinimas suteikia pagrindą žinių vadybos tobulinimui bei vystimui. Vertinti, kiek organizacijai yra naudinga valdyti žinias, yra tikrai sunku, nes nevisuomet galima parodyti tiesioginę finansinę naudą, akivaizdu, kad tradiciniai vertinimo metodai, kurie dažniausiai remiasi fiziniais ir finansiniais organizacijos veiklos rodikliais yra nepakankami, kadangi jie negali pilnai atskleisti žinių vadybos, todėl turi būti atsižvelgiama ne tik į kiekybinius, bet ir į kokybinius rodiklius.

Glaudžios abipusės sąsajos tarp žinių vadybos ir intelektualio kapitalo valdymo lemia tai, kad žinių vadyba yra įvardijama kaip esminė veikla, užtikrinanti intelektualio kapitalo valdymą. Todėl vertinant žinių vadybą organizacijoje dažniausiai yra naudojami intelektualio kapitalo vertinimo metodai. Dažniausiai žinių vadybos vertinimui taikomų intelektualio kapitalo vertinimo metodų analizė (Subalansuota rodiklių kortelė, Vertės kūrimo indeksas, Nematerialiojo turto monitoringas, Skandia navigatorius) atskleidė, kad šių metodų orientacija į intelektualio kapitalo vertinimą lemia tai, kad jie neatskleidžia vieno itin svarbaus žinių vadybos aspekto - žinių vadybos procesų, kurie sudaro pagrindą žinių vadybos įgyvendinimui organizacijoje. Taigi, atlikta analizė leido patvirtinti pirmą magistro baigiamajame darbe iškeltą hipotezę: intelektualio kapitalo vertinimo metodai neleidžia visapusiškai įvertinti žinių vadybos organizacijoje.

Išanalizavus intelektualio kapitalo vertinimo metodus bei papildžius juos žinių vadybos procesais, magistro baigiamojo darbo autorė sudarė modelį, kuriame yra išskiriamos šios sritys, į kurias yra būtina atsižvelgti, siekiant efektyviai įvertinti žinių vadybą organizacijoje:

- Strategija (organizacijos strategijos bei žinių vadybos strategijos sąsajos);
- Mokymasis (nuolatinio mokymosi svarbos suvokimas);

- Organizacinė kultūra (žinių sklaidai palankios aplinkos formavimas);
- Žinių vadybos procesai (žinių identifikavimas, žinių įgijimas, žinių plėtojimas, dalijimasis žiniomis bei jų platinimas, žinių naudojimas, žinių išsaugojimas);
- Technologinė infrastruktūra.

Priataikant šį žinių vadybos vertinimui sukurtą modelį, buvo atliekamas empirinis tyrimas, kuriuo buvo siekiama įvertinti žinių vadybą „TELE2“ būstinėje Lietuvoje.

Tyrimas atskleidė, kad nors žinių vadyba organizacijoje nėra išskirta kaip atskiras vadybos objektas, tačiau organizacijoje yra suvokta žinių valdymo svarba ir žinių vadyba yra plačiai taikoma. Tyrimas atskleidė, kad žinių valdymo svarba yra suvokta organizacijos strateginiame lygmenyje, todėl žinių vadyba organizacijoje yra glaudžiai susietas su organizacijos verslo procesais. „TELE2“ būstinėje Lietuvoje suformuota organizacinė kultūra leidžia sukurti žinių sklaidai palankią aplinką, yra suvokta nuolatinio mokymosi svarba, yra įgyvendinami sėkmingą žinių valdymą užtikrinantys žinių vadybos procesai, be to, organizacijoje sukurta technologinė infrastruktūra palaiko žinių vadybos procesus. Taigi, tyrimo rezultatai leidžia patvirtinti antrą magistro baigiamojo darbo hipotezę: žinių vadyba yra plačiai taikoma „TELE2“ būstinėje Lietuvoje, nes yra suvokta jos svarba.

Rašant magistro tiriamąjį darbą, pavyko įgyvendinti visus darbui išsikeltus uždavinius, todėl darbo tikslas - išanalizuoti žinių vadybos vertinimo teorinius aspektus ir įvertinti žinių vadybą „TELE2“ būstinėje Lietuvoje - yra pasiektas.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. ABEYSEKERA I. Intellectual accounting scorecard – measuring and reporting intellectual capital. *The Journal of American Academy of Business*, 2003, nr. 3.
2. ALLEE V., SCHWABE O. Measuring the Impact of Research Networks in the EU: Value Networks and Intellectual Capital Formation. *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*, 2009, p27-35.
3. ALOK G., GEETA R., RENU R. Knowledge Management as a Process to Develop Sustainable Competitive Advantage. *South Asian Journal of Management*, 2010, vol. 17, nr. 3, p. 104-116.
4. ATKOČIŪNIENĖ Z. O. Informacijos ir žinių vadybos aprėptys: kaita, sąveika, taikymas. Habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalga, 2009.
5. ATKOČIŪNIENĖ Z. O. Žinių valdymas verslo organizacijoje. *Informacijos mokslai*, 2008, vol. 44, p. 9-21.
6. ATKOČIŪNIENĖ Z., JANIŪNIENĖ E. MATKEVIČIŪTĖ R., PRANAIS R., STONKIENĖ M. Informacijos ir žinių vadyba verslo organizacijoje. Monografija, 2009.
7. BURK M. Knowledge Management: Everyone Benefits by Sharing Information. *International Journal of Production Research*, 1999, vol. 63, nr. 3, p. 26-29.
8. CAPLAN R. S., NORTON D. P. Translating Strategy Into action: The Balanced Scorecard. Harvard usiness Press, 2002.
9. CUGANESAN S., CARLIN T., FINCH N. The Practice of Human Capital Reporting Among Australian Financial Institutions. *Journal of Finance & Accountancy*, 2009, vol. 1, p. 1-6.
10. CUGANESAN S., PETTY R. M., FINCH N., FORD G. Intellectual Capital and Valuation: Challenges in the Voluntary Disclosure of Value Drivers. *Journal of Finance & Accountancy*, 2009, vol. 1. p. 1-7.
11. DU PLESSIS M. What bars organisations from managing knowledge successfully?. *International Journal of Information management*, 2008, vol. 28, nr. 4. p. 285-292.
12. EDVINSSON L. Developing Intellectual Capital at Skandia. *Long Range Planning*, 1997, vol. 30, nr. 3, p. 366-373.
13. FIRESTONE J. HADDERS H. CAVALERI S. Measuring Organizational Sustainability Performance: the Adaptive Quadruple Bottom Line Scorecard. *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning*, 2009, p.124-131.
14. FUNK K. Sustainability and Performance. *Mit Sloan Management Review*, 2003, p. 65-70.

15. GAUM G., ITTNER C., LARCKER D., LOW J., SIESFELD T., MALONE M. S. Introducing the New Value Creation Index. *Forbes*, vol. 165, nr. 8. p. 140-143.
16. HOLDEN T. , WILHELMIJ P., SCHIDT R. A., CHONG C. W. Where does knowledge management add value?. *Journal of Intellectual Capital*, 2000, vol. 1, nr. 4. p. 366-380.
17. IFTIKHAR Z. Developing an Instrument for Knowledge Management Project Evaluation. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 2003, vol. 1, nr. 1. p. 55-62.
18. YATES-MERCER P, BAWDEN D. Managing the paradox: the valuation of Knowledge and knowledge management. *International Journal of Information management*, 2002, vol. 28, nr. 1. p. 19-29.
19. YENIYURT S. Review and Integrative Performance Measurement Framework for multinational companies. *Marketing Intelligence and Planning*, 2003, vol. 21, nr. 3. p 134-142.
20. JONES R. Measuring the benefits of knowledge management at the Financial Services Authority: a case study. *Journal of Information Science*, 2003, vol. 29, nr. 6. p. 475-487.
21. KALAFUT COHEN P., LOW J. The Value Creation Index: Quantifying intangible value. *Strategy & Leadership*, 2001, vol. 29, nr. 5. p. 9-15.
22. KAMATH G., BHARATHI G. Intellectual Capital Statements: What Do They Measure and Report? *ICFAI Journal of Accounting Research*, 2007, vol. 6, nr. 4. p. 52-64.
23. LOW J. The Value Creation Index. *Journal of Intellectual Capital*, 2000, vol. 1, nr. 3. p. 252-262.
24. MITCHELL R. Knowledge creation measurement methods. *Journal of Knowledge Management*, 2009, vol. 14, nr. 1. p. 67-82.
25. MURRAY, P. Information, Knowledge and Document Management Technology. *Knowledge Management Metazine* [interaktyvus]. 2004
26. PANG-LO L., CHIN-HUNG T. Effect of Knowledge Management Systems on Operating Performance: An Empirical Study of Hi-Tech Companies. *International Journal of Management*, 2007, vol. 24, nr. 4. 734-743.
27. PATTON J. R. Metrics for Knowledge-Based Project Organizations. *SAM Advanced Management Journal*, 2007, vol. 72, nr. 1. p. 33-43.
28. PROBST G. Practical Knowledge management: a Model That Works in: Prism, Arthur D Little, Second Quarter 1998, p. 17-29.
29. PROBST G., RAUB S., ROMHARDT K. Žinių vadyba: sėkmės komponentai. Knyga, 2006.
30. RUŽEVIČIUS J. Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas. *Informacijos mokslai*, 2005, vol. 35, p. 47-58.

31. SKYRME D. J., AMIDON D. M. New Measures of Success. *Journal of Business Strategy*, 1998, Vol. 111, nr. 1. p. 20-24.
32. SPENCER J. Getting value from knowledge management. *Journal of Intellectual Capital*, 2006, vol. 18, nr. 3. p. 238-254.
33. SVEIBY K. E., LINARD K., DVORSKY L. Building a Knowledge-Based Strategy A System Dynamics Model for Allocacating Value Adding Capacity. [interaktyvus]: <http://www.sveiby.com/articles/index.html>.
34. TALISAYON S. D. Monitoring and Evaluation in Knowledge Management for Development. IKM Working Paper No 3, 2009.
35. VODAK I. J. How to Measure Return on Investement into Human Capital Development. *Cag University Journal of Social Sciences*, 2010, vol. 7, nr. 1. p.1-20.
36. WANG E., KLEIN G., JIANG J. IT Support in Manufacturing Firms for Knowledge Management Dynamic Capability Link to Perform. *International Journal of Production Research*, 2007, vol. 45, nr. 11, p. 21-32.
37. WEGMAN G. The Balanced Scorecard as a Knowledge Management Tool: A French Experience in a Semi-Public Insurance Company. *ICFAI Journal of Knowledge Management*, 2008, vol. 6, nr. 3. p. 22-38.
38. ZADJABBARI B., WONGTHONGTHAM P. Knowledge and Trust Issues for Intellectual Capital Measurement. *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*, 2009, p.570-580.

KNOWLEDGE MANAGEMENT EVALUATION: ORGANIZATIONAL ASPECT

Aistė Kasiulionytė

Summary

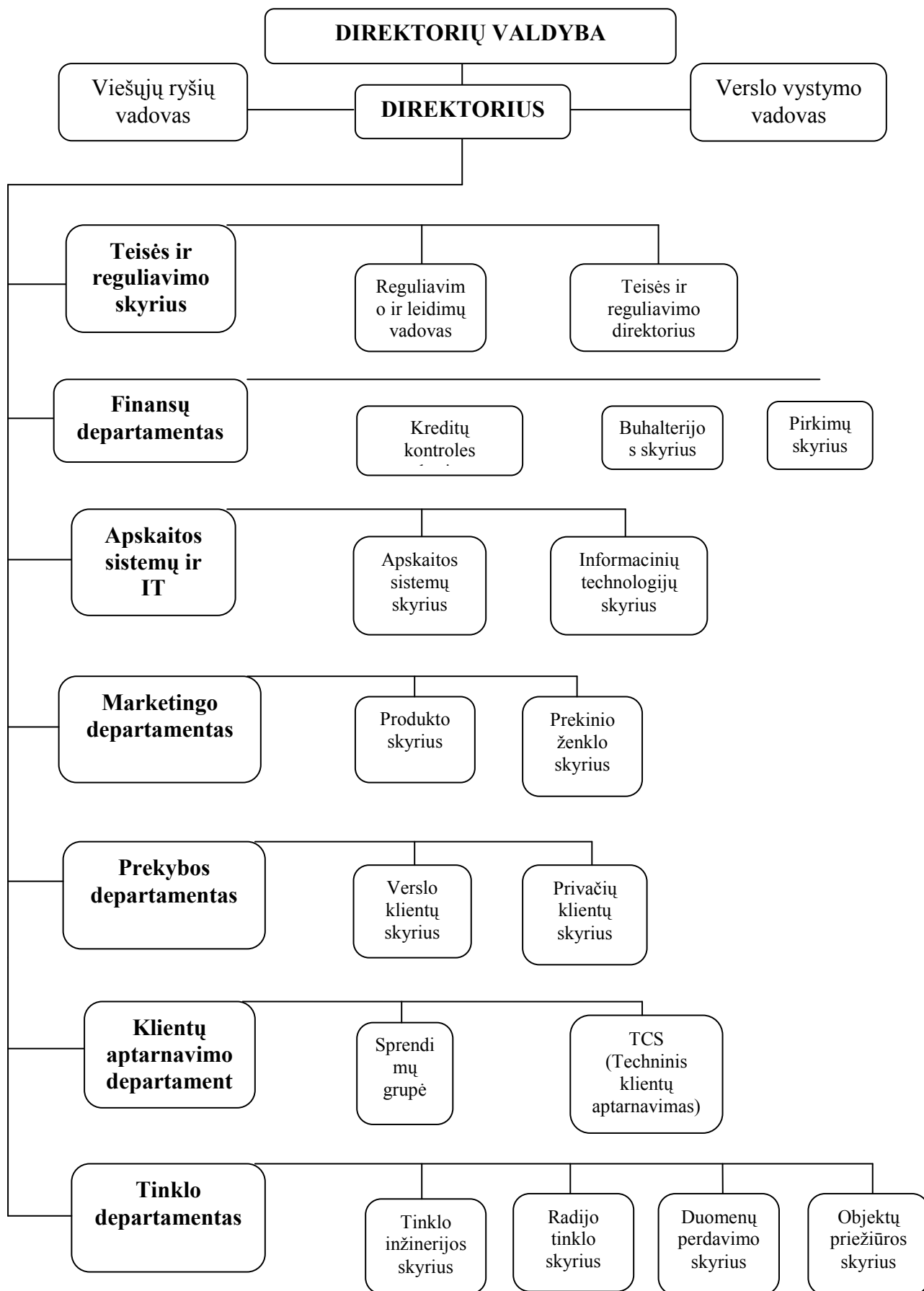
The environmental behavior and knowledge economy entrenchment knowledge management distinguished from other traditional management objects. Successful knowledge management implementation is inseparable from its assessment: not only justified by investment in knowledge management, but also provides the basis for the knowledge management system. Therefore, the various organizations knowledge management systems can be installed in organization, the question is how to measure the knowledge management process efficiency and benefit from the results of the activities of the organization. However, knowledge management benefits to organization setup procedure are still insufficiently developed. There is a lack of detailed scientific work on this topic. Therefore it is extremely important aspect to evaluate knowledge management methods, because it would help understand the knowledge management influence on the activities of the organization. As with any other administration initiative, knowledge management implementation is investment decision, so it must be measured and evaluated. However, knowledge management benefits are very difficult to define and measure. It is evident that the traditional measurement and assessment methods, most of which are based on the financial activities of the organization indicators are not sufficient to disclose the fair knowledge management, since they cannot be fully explained, these resources as knowledge, expertise or experience. Although the intellectual capital importance to interest perception encouraged new, both quantitative and qualitative indicators covering the activities of the organization of the assessment methods development, but their adaptation knowledge management assessment is still problematic.

The object of this work is knowledge management assessment. Master's research object is to analyze knowledge management assessment theoretical considerations and evaluate knowledge management in „TELE2“ headquarters in Lithuania. To reach job's objective these tasks are brought up:

1. Disclosed value of knowledge management in organization;
2. Disclosed knowledge management and intellectual capital management interfaces;
3. Parse intellectual capital assessment methods and the opportunities for knowledge management assessment;
4. Exclude knowledge management the critical areas, knowledge management valuation model;
5. Make empirical study of „TELE2“ headquarters in Lithuania.

Work has shown that intellectual capital methods do not fully assess the knowledge management in organization, since they do not include knowledge management processes. Meanwhile, an empirical research has disclosed that knowledge management is widely used in „TELE2“ because of its importance.

1 priedas. „TELE2“ būstinės Lietuvoje struktūra



2 priedas. Anketos klausimynas

Gerbiami respondentai,

Šį tyrimą vykdo Vilniaus universiteto, Komunikacijos fakulteto Informacijos vadybos magistrantūros studijų programos studentė Aistė Kasiulionytė. Šia apklausa yra siekiama iširti žinių vadybą Lietuvos „TELE2“ būstinėje. Anketa yra anoniminė, duomenys bus apibendrinti ir panaudoti tik magistro darbui rengti.

1. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie mokymosi procesus Jūsų organizacijoje, pažymėdami labiausiai Jūsų požiūrį atitinkantį atsakymą:

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Organizacijoje yra akcentuojama nuolatinio mokymosi bei tobulėjimo svarba					
Vadovai nuolatos skatina darbuotojus tobulėti, įgyti naujų žinių					
Yra siekiama sudaryti palankias sąlygas bei suteikti reikiamas priemones nuolatiniam darbuotojų tobulėjimui					
Su darbuotojų mokymais susiję procesai yra vykdomi sistemingai					

2. Koku būdu Jūsų organizacijoje darbuotojai yra dažniausiai skatinami įgyti darbui reikalingų žinių, įgūdžių? (Atsakymus reitinguokite, 1 vietą skirdami dažniausiai naudojamam būdui, paskutiniają - mažiausiai).

- Seminaruose, mokymuose (vidiniuose, organizuojamuose pačios organizacijos);
- Seminaruose, mokymuose (išoriniuose);
- Savarankiškai (specialioji literatūra, kursai ir pan.);
- Bendradarbiaujant su kolegomis;

3. Koku būdu įgytos žinios yra naudingiausios Jums jūsų darbe? (Atsakymus reitinguokite, 1 vietą skirdami dažniausiai naudojamui būdui, paskutiniają - mažiausiai).

- Seminaruose, mokymuose (vidiniuose, organizuojamuose pačios organizacijos);
- Seminaruose, mokymuose (išoriniuose);

- Savarankiškai (specialioji literatūra, kursai ir pan.);
- Bendradarbiaujant su kolegomis;

4. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie organizacinę kultūrą Jūsų organizacijoje, pažymėdami labiausiai Jūsų požiūrį atitinkantį atsakymą:

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Organizacijoje skatinama dalintis žiniomis bei informacija					
Organizacijos darbuotojai yra linkę dalintis žiniomis bei informacija tarpusavyje					
Organizacijoje svarbia informacija dalinamasi neformalių susitikimų metu (kavos pertraukėlės ir pan.)					
Organizacijos darbuotojai yra skatinami dalintis žiniomis bei informacija formalių susitikimų metu (darbo susirinkimai, pasitarimai ir pan.)					
Organizacijoje skatinamas darbuotojų bendravimas neoficialioje aplinkoje (organizuojamos išvykos, šventės ir pan.)					
Jūsų organizacijoje yra skatinamas komandinis darbas.					
Komandinis darbas yra efektyvesnis negu individualus.					
Priimant su Jūsų darbu susijusius sprendimus, vadovams yra svarbi Jūsų nuomonė					
Jūs galite pats priimti savarankiškus sprendimus, jeigu tai neperžengia jūsų kompetencijos ribų					
Vadovai į Jūsų pateikiamas idėjas, pasiūlimus reaguoja teigiamai					
Į iškilusias problemas ar klaidas yra					

reaguojama kaip į galimybę pasimokyti, yra išnagrinėjamos to priežastis bei kartu ieškoma geriausių būdų problemai išspręsti					
--	--	--	--	--	--

5. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie žinių identifikavimo procesus Jūsų organizacijoje, pažymėdami labiausiai Jūsų požiūrį atitinkantį atsakymą:

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Iškylus specifinei problemai ar situacijai, Jūs žinote kur reikia ieškoti sprendimui reikalingos informacijos					
Iškylus specifinei problemai ar situacijai, Jūs žinote į kurį organizacijos darbuotoją reikia kreiptis					
Iškylus specifinei problemai ar situacijai, Jūs žinote iš kokių išorinių šaltinių ar ekspertų galite gauti jums reikalingos informacijos bei žinių					
Iškylus specifinei problemai ar situacijai, Jūs lenvai gaunate jums reikalingas žinias bei informaciją					

6. Kokie iš šių būdų yra naudojami Jūsų organizacijoje atsiradusioms žinių spragoms užpildyti?

- Darbuotojų, turinčių reikalingą patirtį samdymas;
- Konsultantų samdymas;
- Bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis;
- Bendradarbiavimas su suinteresuotomis grupėmis: klientais, tiekėjais ir pan.;
- Žinių produktų įsigijimas, pvz.: programinė įranga, licenzijos.

7. Ar pritaikius šiuos būdus, žinių spraga yra užpildoma?

- Taip;
- Iš dalies;
- Ne.

8. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie žinių plėtojimo procesą Jūsų organizacijoje, pažymėdami labiausiai Jūsų požiūrį atitinkantį atsakymą:

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Jūsų organizacijoje yra dažnai eksperimentuojama, ieškoma naujų sprendimo būdų ir galimybių					
Tokios darbuotojų savybės kaip kūrybingumas, iniciatyvumas yra labai vertinamos					
Organizacijoje yra nuolatos stengiamasi pritaikyti naujas idėjas					
Jūsų idėjos ir pasiūlymai yra ne tik išklausomi, bet ir panaudojami					
Į iškilusias problemas ar klaidas yra reaguojama kaip į galimybę pasimokyti					

9. Ar Jums prirėikus, lengvai galite susirasti savo darbui reikalingą informaciją ir žinias?

- Taip, visada;
- Taip, dažniausiai;
- Ne.

10. Ar Jūs laiku gaunate darbui reikalingas žinias ir informaciją?

- Taip, visada;
- Taip, dažniausiai;
- Ne.

11. Ar darbuotojai visapusiškai įtraukti į organizacijos veiklą, ar turi pakankamai žinių apie vykdomus projektus ir pan.?

- Taip, įtraukti;
- Nepakankamai įtraukti;
- Neįtraukti.

12. Ar informacija iš kitų skyrių, kuri gali būti naudinga Jums, yra lengvai prieinama ?

- Taip, visada;
- Taip, dažniausiai;
- Ne.

13. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, apie žinių sklaidai naudojamą priemonę (pvz.: intranetą, duomenų bazes) pažymėdami labiausiai Jūsų požiūrį atitinkantį atsakymą:

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Žinių valdymui skirtomis priemonėmis (intranetu, duomenų bazėmis ir t.t.) naudojantės kasdieninėje savo veikloje					
Jums yra aiškios naudojimosi šiomis priemonėmis taisyklės bei principai					
Naudotis šiomis priemonėmis jums yra patogiu					
Jūs esate patenkintas randamos informacijos kokybe					

14. Ar pritaikote per mokymus, seminarus, savarankiškai, bendradarbiaujant su kolegomis ar kitokiu būdu įgytas žinias savo darbe?

- Taip;
- Ne (pereikite prie 16 klausimo).

15. Pamėginkite įvertinti, kiek įgytų žinių Jums pavyksta pritaikyti savo darbe:

- Pavyskta pritaikyti didžiąją dalį žinių (pereikite prie 17 klausimo);
- Pavyskta pritaikyti maždaug pusę įgytų žinių;
- Pritaikau mažai žinių.

16. Kodėl nepavyksta pritaikyti naujų žinių (visų arba jų dalies) savo darbe?

- Naujos žinios praplėčia akiratį, tačiau nėra susijusios su mano darbu;
- Darbe nėra sudaromos sąlygos naujas žinias pritaikyti praktikoje;
- Skeptiškas vadovų požiūris;
- Skeptiškas bendradarbių požiūris;

- Kita

17. Kur dažniausiai pritaikote naujai įgytas žinias?

- Įgytos žinios yra naudingos atliekant tiesioginį darbą;
- Įgytos žinios padeda operatyviau bei efektyviau priimti sprendimus sprendžiant netradicines problemas ar situacijas;
- Įgytos žinios suteikia pagrindą naujų idėjų, pasiūlymų vystimui;
- Įgytos žinios yra svarbios naujų technologijų, procesų, programų įsisavinimui, pritaikymui.

18. Kokiais būdais Jūsų organizacijoje yra siekiama išsaugoti darbuotojų žinias?

- Ataskaitų rašymas ar kitoks informacijos pateikimas (grįžus iš seminarų, mokymų ir pan);
- Yra pritaikomos efektyvios katalogavimo bei archyvavimo technologijos;
- Geriausios praktikos bei vidiniai metodai yra peržvelgiami ir propoguojami;
- Kita

19. Ar nukentėtų jūsų organizacijos žinios (atsirastų tam tikra spraga), išėjus vienam, bet kuriam darbuotojui?

- visai nenukentėtų;
- šiek tiek nukentėtų;
- nukentėtų vidutiniškai;
- nukentėtų gana stipriai;
- nukentėtų labai stipriai.

20. Kokios žinių valdymui ir sklaidai skirtos priemonės yra įdiegtos Jūsų organizacijoje?
Technologine infrastruktūra.(technologinė infrastruktūra)

- Intranetas;
- Duomenų bazės (vidinės);
- Duomenų bazės (išorinės, pvz.: klientų, tiekėjų, partnerių);
- Ftp serveriai;
- Elektroninės konferencijos;
- Kita

Jūsų lytis:

- Vyras;
- Moteris.

Kiek metų dirbate organizacijoje?

- Iki 1 m.
- 1-5 m.
- 6-10 m.
- Daugiau negu 10 m.